



Proposition d’une démarche d’évaluation de la Responsabilité Sociale des Entreprises adaptée aux Scop

Union Régionale des Scop de l’Ouest
Rennes

MEMOIRE DE MASTER 2

Préparé sous la direction de Monsieur Christophe Maurel

Présenté et soutenu le 5 Septembre 2012
Par François BOUSSO

Maitre de stage :
Monsieur François Frénéat, Directeur

Université du Maine
Faculté de Droit, des Sciences Economiques et de Gestion
Master Management des Organisations de l’Economie Sociale
Parcours Management des coopératives et des mutuelles

Année 2011 - 2012

Remerciements

Je tiens à remercier en premier lieu Monsieur François Frénéat, mon responsable de stage et directeur de l'Union Régionale des Scop de l'Ouest, pour sa gentillesse, la confiance qu'il m'a accordé, et qui a su me proposer une expérience professionnelle très enrichissante au travers d'une mission à haute responsabilité.

Je remercie ensuite Monsieur Loïc Julien, responsable des Ressources Humaines, qui m'a accompagné et soutenu durant l'intégralité de ma mission.

Je remercie également mon professeur tuteur, Monsieur Christophe Maurel, qui m'aura apporté de précieux conseils en vue de l'élaboration de ce rapport ainsi que Monsieur Eric Bidet, responsable du Master « Economie Sociale », qui m'a apporté son soutien tout au long du stage.

Je remercie les personnes ayant pris part à mes entretiens à savoir Madame Christelle Dhugues de l'Union Régionale des Scop d'Ile-de-France, Monsieur Jacques Cottereau, consultant au cabinet-conseils Pennec et Monsieur Xavier Duval secrétaire général de la fédération ouest des Scop du BTP. Leurs analyses m'ont été d'une aide précieuse dans l'élaboration de ce rapport.

Enfin, je terminerais par remercier l'ensemble de l'équipe permanente de l'URSCOP Ouest. Par leur accueil et leur sympathie, ils m'ont permis de m'intégrer rapidement dans l'équipe et de passer 4 mois dans une ambiance de travail agréable. Je remercie particulièrement l'ensemble des délégués régionaux qui m'ont accordé leur confiance et m'ont apporté une expérience qui sera bénéfique pour mon avenir professionnel.

Table des matières

Introduction

«l'entreprise doit faire des profits sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être»

Déclaration d'Henri Ford, économiste et industriel américain en 1920

A une époque marquée par la Révolution Industrielle, Henry Ford, économiste et industriel américain, faisait office de précurseur lorsqu'il expliquait qu'une entreprise ne peut se satisfaire de la simple maximisation du profit pour exister. Dans un contexte aujourd'hui de crise marqué par des tensions tant économiques que sociales, et une société en pleine mutation devant répondre aux changements de demain, la performance des entreprises ne peut plus se traduire uniquement par une analyse financière prouvant la pérennité de l'organisation, et pour les entreprises cotées, la satisfaction de leurs actionnaires. La prise en compte des dimensions sociales et environnementales constitue désormais une préoccupation cruciale, que les organismes de notation, qui ont pris ces dernières années une importance considérable dans le paysage économique et politique, vont désormais devoir intégrer. Mais comme tout concept, il convient d'identifier les outils de pilotage et de mesure existants pour réaliser un diagnostic de ce que l'on appelle la performance globale.

Le concept de « Corporate Social Responsability », traduction en français de « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise » émerge dans les années 50 aux Etats-Unis. C'est, selon Capron et Quairel[1], à la fois un mouvement d'idées et un ensemble de pratiques de management composé d'instruments de mesure. Incarné par le paternalisme au 19e siècle, puis par l'Etat providence qui prend en charge les responsabilités sociales durant le 20e siècle, la RSE s'efface durant les années 80 et 90 dans un contexte de crise pétrolière où l'Etat providence apparaît désarmé face aux problématiques sociales.

Mais suite au sommet de la Terre à Rio en 1992, la RSE devient explicite devant le constat que certaines activités économiques ont creusé les inégalités sociales et dégradé l'environnement. Le concept de « développement durable » prend de l'importance et la responsabilité de l'Homme et des entreprises est engagée. Désormais, les organisations ne peuvent plus restées isolées et doivent prendre en compte leurs

[1] Capron M., Quairel-Lanoizelee F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Editions La Découverte, Collection Repères, Paris

impacts sur l'environnement. Selon Thoening et Waldmann[2], les entreprises qui réussissent aujourd'hui sont celles qui savent fédérer leurs parties prenantes autour de leur identité, davantage que celles qui pensent d'abord à la satisfaction de leurs clients ou de leur positionnement sur un marché.

Devant les multiples définitions de la RSE, considérée par Capron et Quairel comme une appropriation de la problématique de la durabilité par les entreprises, celle proposée par la Commission Européenne dans le cadre du Livre Vert de 2001[3]offre un consensus des différentes définitions existantes. Il s'agit pour l'Union Européenne de *« l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »*. Il y a bien l'idée de dépasser les obligations légales puisque, nous le verrons à travers l'étude des outils, la RSE est une démarche volontaire des entreprises et non une obligation légale. Il s'agit de répondre de manière simultanée aux préoccupations sociales, environnementales et économiques, ce qui constitue les trois piliers fondamentaux de la démarche. Il faut souligner que ce processus ne peut être mis en œuvre sans l'intégration et la participation de tous les acteurs (ou parties prenantes) participant et ayant une influence de près ou de loin aux activités de l'entreprise.

Devant ces préoccupations, les entreprises ont entamé depuis plusieurs années des démarches afin de mieux intégrer les dimensions de la RSE au sein de leurs stratégies. Différentes organisations, publiques et privées, se sont penchées sur la question de sa formalisation et la création d'outils permettant de mesurer la prise en compte des trois piliers de la RSE. De la nome internationale ISO 26000 en passant par le bilan sociétal et les différentes formes de reporting, une multitude d'outils ont fait leur apparition avec des différences de pertinence, d'efficacité et de finalité.

Mais au delà de savoir si les entreprises répondent ou non aux enjeux du développement durable, et par quels moyens, l'idée de ce mémoire est de s'intéresser à une forme d'entreprise dont l'existence et les principes de gestion peuvent laisser supposer qu'elle intègre déjà tout ou partie des enjeux de la RSE : la coopérative. Et plus précisément, nous nous intéresserons aux Sociétés Coopératives et Participatives (SCOP). Nous essayerons de savoir comment les enjeux de la RSE peuvent être intégrés aux stratégies de ces structures.

---

[2] Thoenig J.C. et C. Waldman. (2005), *De l'entreprise marchande à l'entreprise marquante*, Paris, Editions d'Organisation.

[3] Livre Vert de la Commission Européenne (2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*

Dans une première partie, nous tâcherons d'étudier le modèle Scop au travers de ses statuts, de sa place dans le paysage économique et de sa proximité supposée avec la RSE. La seconde partie définira le concept de RSE au sens théologique avec l'évolution de sa définition au fil des époques avant d'étudier quatre outils d'évaluation de la RSE. Puis, nous observerons de manière empirique l'application de ces outils sur le terrain. Dans une troisième partie, nous évaluerons les différentes démarches proposées dans ce rapport avant de proposer un modèle pour les Scop.

PARTIE I : un modèle d'entreprise au service de l'humain

Cette partie présente les spécificités des coopératives et des Scop au travers de leurs statuts, leur place au sein de l'économie, avant de faire le lien entre ses principes de gestion et les éléments de la Responsabilité Sociale des Entreprises.

I. Définition du statut

A. Une coopérative

« Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. »[4]

Déclaration de l'Alliance Coopérative Internationale en 1995

La coopérative est une société de personne qui se différencie des entreprises dites « classiques » par sa gouvernance démocratique fondée sur le principe « une personne, une voix » et la double qualité de ses membres qui sont à la fois associés et clients, producteurs, salariés.[5]

L'identité coopérative est fondée sur les sept principes coopératifs édictés au niveau international par la déclaration de l'Alliance Coopérative Internationale de 1995 :

1. Adhésion volontaire et ouverte à tous
2. Pouvoir démocratique exercé par les membres
3. Participation économique des membres
4. Autonomie et indépendance
5. Éducation, formation et information
6. Coopération entre les coopératives
7. Engagement envers la communauté

[4] Site internet de l'Alliance Coopérative Internationale : http://2012.coop/en
[5] Site internet de Coop Fr : http://www.entreprises.coop/decouvrir-les-cooperatives.html

Au niveau français, ces principes sont réaffirmés par la déclaration sur l'identité coopérative, formulée en octobre 2010 par le mouvement coopératif français :

« Les coopératives constituent un modèle d'entreprise démocratique fondé sur des valeurs de responsabilité, de solidarité et de transparence. Ce sont des sociétés de personnes ayant pour finalité première de rendre des services individuels et collectifs à leurs membres. Des engagements réciproques et durables se nouent entre la coopérative et ses membres qui sont à la fois associés et clients, producteurs ou salariés. »

Ce mouvement prône les sept valeurs suivantes : démocratie, solidarité, responsabilité, pérennité, transparence, proximité et service.

B. Les Scop : définition

Le terme Scop désigne les Sociétés Coopératives et Participatives et rassemblent à la fois les entreprises à statut Scop (Société Coopérative de Production) et à statut Scic (Société Coopérative d'Intérêt Collectif). Ces entreprises opèrent dans tous les secteurs d'activités. Elles possèdent une gouvernance démocratique (« une personne = une voix » aux assemblées générales) et une répartition des résultats affectée prioritairement à la pérennité des emplois et du projet d'entreprise.

La Scop

Juridiquement, une Scop est une société coopérative de forme SA (Société Anonyme) ou SARL (Société a Responsabilité Limitée) dont les salariés sont les associés majoritaires et détiennent au moins 51 % du capital social et 65 % des droits de vote. Si tous les salariés ne sont pas associés, tous ont vocation à le devenir.[6] Le dirigeant est élu démocratiquement par les salariés associés et bénéficie du régime social des salariés.

Dans une Scop, le partage du profit est décidé par les salariés-associés et peut se faire selon trois parts :

- une part pour tous les salariés, sous forme de participation et d'intéressement
- une part pour les salariés associés sous forme de dividendes
- une part pour les réserves de l'entreprise

[6] Site internet des Scop : http://www.les-scop.coop/sites/fr/

Ces réserves sont impartageables et définitives (en moyenne 40 à 45 % du résultat) et permettent de consolider les fonds propres et d'assurer la pérennité de l'entreprise. Les co-entrepreneurs sont rémunérés de leur travail et de leur apport en capital, mais à leur départ, celui-ci leur est remboursé sans plus-value.

La Scic

Dans une Scic, les mécanismes coopératifs et participatifs sont identiques à ceux de la Scop. Toutefois, les membres associés au capital sont par définition de toutes natures : salariés mais aussi celles et ceux qui souhaitent s'impliquer dans le projet : clients, bénévoles, collectivités territoriales, partenaires privés, etc.

II. Représentation dans le paysage économique

A. Les coopératives

En France en 2010, les entreprises coopératives sont au nombre de 21 000 et emploient près d'un million de salariés. Elles réalisent 288 milliards de chiffre d'affaires cumulé, filiales comprises. Elles possèdent près de 24 millions de membres (sociétaires, adhérents) qui font vivre la gouvernance démocratique des entreprises[7].

Parmi toutes les formes coopératives on distingue :

- Les coopératives d'entreprises, où les associés sont entrepreneurs : coopératives agricoles, maritimes, d'artisans, etc.
- Les coopératives d'utilisateurs ou d'usagers, où les associés sont les utilisateurs des biens et des services produits : coopératives de consommateurs, d'HLM, etc.
- Les coopératives de production où les salariés sont associés : les Scop, les CAE (Coopératives d'Activité et d'Emploi)
- Les coopératives multisociétariales (associant plusieurs parties prenantes) : les Scic
- Les banques coopératives où les associés sont les clients ou sociétaires

Dans le top 5 des 100 plus grosses coopératives françaises, on retrouve dans l'ordre le groupe Leclerc, le groupe Crédit Agricole, le groupe BPCE (Banque Populaire, Caisse d'Epargne, Crédit Coopératif), Système U et le groupe Crédit Mutuel.

[7] Coop FR (2012), *Panorama sectoriel des entreprises coopératives*

B. Les Scop et les Scic

A la fin 2011, la Confédération générale des Scop comptait 2 046 coopératives adhérentes. Elles emploient plus de 42 200 salariés (46 500 avec les filiales) et sont possédées par près de 38 000 associés, dont plus de 22 000 sont des salariés-associés de leur coopérative.

Depuis 10 ans, le nombre de Scop et Scic s'est accru de 542 entreprises, soit une hausse de 36 %, et celui des salariés de 8 700, soit une augmentation de 26 %. 198 nouvelles coopératives sont nées en 2011, créées par 1 052 salariés-créateurs. Ces dernières proviennent principalement de créations ex-nihilo d'entreprises (73%) mais aussi de transmissions d'entreprises saines (11%), de transformations d'associations (11%) et de reprises d'entreprises en difficultés (5%)

En 2010, les Scop et Scic ont généré un chiffre d'affaires cumulé de 3,7 milliards d'euros (4,1 milliards en incluant leurs filiales) et créé 1,7 milliards d'euros de valeur ajoutée. Ce sont les Scop de la construction et de l'industrie qui réalisent l'essentiel du chiffre d'affaires des coopératives à hauteur de 65 %. Mais les Scop et Scic sont présentes sur tous les secteurs. Aujourd'hui, ce sont principalement les services qui sont en forte progression avec près de 410 coopératives et 5 850 emplois supplémentaires en dix ans. Les trois principaux secteurs des coopératives employant le plus restent les services (34%), la construction (27%) et l'industrie manufacturière (19%).

Les 3 plus grandes Scop françaises sont Acome (câblage) (cf. annexe 1), le groupe Chèque Déjeuner (Services aux entreprises) et le groupe Scopelec (infrastructures et systèmes de communication).

Le nombre moyen de salariés par Scop est de 19. Si les coopératives de moins de 10 salariés sont les plus nombreuses, comme pour l'ensemble des entreprises françaises, elles regroupent seulement 12 % des emplois des Scop et Scic contre 56 % pour les coopératives de plus de 50 salariés.

Dans les Scop, les excédents nets sont partagés entre l'entreprise, les salariés et les associés. En 2010, 46,5 % des excédents nets ont été distribués aux salariés sous forme de participation, 40,7 % ont été mises en réserve dans les Scop et 13,8 % ont rémunéré le capital investi dans les coopératives.

III. La RSE : un concept dans les gènes des coopératives ?

En juillet 2002, la communication de la Commission européenne intitulée « la RSE, une contribution des entreprises au développement durable », soulignait que l'économie sociale était un exemple en matière de RSE pour le reste de l'économie.[8]

Deux ans plus tard, lors d'une autre communication aux différentes instances européennes, elle déclarait :

« les coopératives mutuelles et associations, en tant qu'organisations fondées autour d'un groupe de membres, savent depuis longtemps allier viabilité économique et responsabilité sociale. Elles parviennent à un tel résultat grâce à un dialogue entre leurs parties prenantes et une gestion participative. Elles peuvent donc constituer une référence majeure pour les entreprises ».

Au regard des principes coopératifs énoncés dans la déclaration de l'Alliance Coopérative Internationale et notamment le 7e « engagement envers la communauté », on constate que les coopératives ont des atouts naturels à faire valoir. Et dans sa déclaration sur l'identité coopérative en octobre 2010, Coop FR a réaffirmé ce principe fondateur « *Des engagements réciproques et durables se nouent entre la coopérative et ses membres qui sont à la fois associés et clients, producteurs ou salariés. »*. La notion de parties prenantes est centrale dans les coopératives par le biais de la « double qualité ». Les notions de réserves impartageables permettent non seulement de garantir une certaine pérennité financière, mais également de transmettre l'outil de travail aux générations futures. Non opéables et non délocalisables, les coopératives s'inscrivent dans un schéma de développement local.

[8] Detilleux J.C. – Président de Coop FR (Septembre 2011), *La RSE dans les gènes des coopératives,* Editorial de la lettre de Coop Fr

IV. Et dans les Scop ?

Avec leur statut juridique, les Scop disposent de règles de gouvernance qui les inscrivent naturellement dans le respect des objectifs de la RSE. Mais statutairement, elles ne sont socialement responsables que vis-à-vis de leurs membres associés et le défi est désormais de prendre en compte l'intérêt des non-membres.

Par rapport à leur culture de participation des salariés et à leur fonctionnement coopératif, les Scop ont un certain nombre d'avantages par rapport aux autres entreprises afin d'intégrer le concept de RSE dans leurs stratégies. Pour Catherine Parrotin, PDG de la Scop AEL (Avenir Electrique de Limoges), « la gouvernance est la question centrale de la RSE. Il faut utiliser le statut coopératif pour continuer à faire bouger l'entreprise, pour inciter chacun à participer à la construction de la société »[9].

Mais au même titre que les autres coopératives, les Scop se doivent d'aller au delà de leurs statuts pour pouvoir s'inscrire pleinement dans une démarche RSE. Vis-à-vis de l'enjeu environnemental et écologique, elles sont confrontées aux mêmes impératifs que les autres entreprises.

Voici une synthèse de Pierre Liret, directeur de l'emploi et de la formation à la Confédération Générale des Scop, sur la responsabilité sociale et environnementale des coopératives selon les parties prenantes et les questions centrales de la norme Iso 26000[10].

---

[9] Interview de Catherine Parrotin (juillet, aout, septembre 2012), *Responsabilité sociale des entreprises, atouts et enjeux coopératifs*, Revue Participer

[10] Liret P. (13 juillet 2012), *Coopérative, une entreprise socialement responsable ?*, Base documentaire Recma

Tableau n°1 : Synthèse sur la responsabilité sociale et environnementale des coopératives selon les parties prenantes

Parties prenantes	Coopérative	Scop	Scic
Actionnaires	Oui	Oui	Oui
Société, citoyens	Non	Non	Oui
Salariés	Non	Oui	Oui
Environnement	Non	Non	Non
Fournisseurs	Non	Non	Non
Clients, consommateurs	Oui (pour les coopératives de consommation)	Non	Oui
Communauté, territoire	Oui	Oui	Oui

Liret P. (2012) *Coopérative, une entreprise socialement responsable ?*, base documentaire Recma

Tableau n°2: Synthèse sur la responsabilité sociale et environnementale des coopératives selon les questions centrales de la norme ISO 26000

Questions centrales	Coopérative	Scop	Scic
Gouvernance de l'organisation	Oui	Oui	Oui
Droits de l'Homme	Non	Non	Non
Relations et conditions de travail	Non	Oui pour les salariés	Oui pour les salariés
Environnement	Non	Non	Non
Loyauté des pratiques	Non	Non	Non
Questions relatives aux consommateurs	Les coopératives de consommateurs	Non	Oui et non
Communauté et développement local	Oui	Oui	Oui

Liret P. (2012) *Coopérative, une entreprise socialement responsable ?*, base documentaire Recma

PARTIE II : la RSE : du domaine théorique au domaine empirique

Nous verrons dans cette partie à présenter la RSE, avec toutes les documentations et les concepts développés. Puis nous irons observer sur le terrain ce qui est engagé au niveau des Scop.

I. Définition de la RSE

A. La genèse

« la responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits […] la responsabilité d'une entreprise est d'utiliser ses ressources et de s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits, pour autant qu'elle respecte les règles du jeu, c'est-à-dire celles d'une compétition ouverte et libre sans duperie ni fraude »[11]

Milton Friedman, New York Times du 13 septembre 1970

Il y a plus de 40 ans, Friedman pense, selon la théorie néoclassique et en pleine guerre froide, que la maximisation des profits va entraîner l'élévation du bien-être social général. En l'espace de quelques décennies, cette idéologie a été remise en cause.

Déjà dans les années 60 aux Etats-Unis, la théorie des *« stakeholders »* (littéralement des parties prenantes) apparaît en opposition à celle soutenue par Friedman des *« stockholders »* (les actionnaires). On commence à développer l'idée que la finalité d'une entreprise ne peut plus seulement se résoudre à maximiser le besoin des actionnaires, mais que l'organisation se doit de trouver un équilibre entre les différents groupes de personnes impliqués de près ou de loin dans la gestion de l'entreprise.

En 1987, l'ONU (Organisation des Nations Unies) présente lors d'une assemblée générale la première définition du développement durable, comme un « développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins, sans empêcher les générations futures de faire de même ». En 1992, lors du sommet de la Terre à Rio de Janeiro (Brésil) rassemblant 178 nations, un programme commun aux Etats en faveur du développement durable liste les principales étapes à mener : l'Agenda 21. Ce document fondateur pose trois axes fondamentaux : l'équité sociale, le respect de l'environnement

---

[11] CJD (Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise), 2004, *le guide de la performance globale*, Editions d'Organisation

et la croissance économique. Ces trois objectifs sont à atteindre de manière simultanée et c'est à chaque Etat, aux acteurs publics et privés, de l'adapter à leur propre stratégie de développement. Ces trois axes sont à mettre en relation avec trois principes : le principe de précaution (prévention), le principe de solidarité (avec les générations futures et l'ensemble des populations de la planète) et le principe de participation (de tous les acteurs de la société aux processus de décision). A la suite de ce rendez-vous international sera créé le protocole de Kyoto orientant le développement durable vers un développement « propre » (baisse des émissions de gaz à effet de serre notamment).

En juin 2001, l'Europe se saisit du développement durable dans le cadre du Conseil européen de Göteborg qui réoriente la stratégie de Lisbonne vers le développement durable et inscrit la RSE au premier rang des priorités politiques. Un mois plus tard, le livre vert de la Commission européenne est publié sur ce sujet. En mars 2006, cette même Commission lance « l'Alliance européenne pour la responsabilité sociale des entreprises » avec pour objectif d'encourager « la généralisation de la RSE parmi les entreprises européennes ainsi qu'à accroître le soutien à la RSE et sa reconnaissance en tant que contribution au développement durable et à la stratégie pour la croissance et l'emploi »[12]. La France a adopté cette stratégie en juin 2003. Ces évènements ont permis de comprendre l'approche européenne de la RSE qui se distingue de celle du développement durable. En effet, tandis que le développement durable est un concept macroéconomique visant à interpeller les entreprises sur leurs finalités, la RSE est un concept davantage microéconomique visant à apporter des éléments de réponse aux organisations (Capron et Quairel, 2007).

[12] Site internet du gouvernement – ecoresponsabilité.environnement.gouv.fr : http://www.ecoresponsabilite.environnement.gouv.fr/article.php3?id_article=317

B. Une définition qui conserve des imprécisions

La traduction française de « Corporate Social Responsability » peut être sujette à interprétation et met en exergue les contours flous de ce concept. Pour donner un exemple, en français « Responsability » se traduit par « Responsabilité » mais ces deux mots n'ont pas la même valeur. Aux Etats-Unis, cela signifie « rendre compte de ses actes »[13] tandis qu'en France il est question d'une « obligation ou nécessité morale, intellectuelle, de réparer une faute, de remplir un devoir, un engagement » (Le Petit Robert, 1993). Ce qui serait traduit en anglais par « Accountability ». De même, « Social » en anglais peut être traduit par « social » et « sociétal », ce qui entraîne deux définitions de la lettre « S » dans R.S.E. Ainsi, selon Toublan citant Soors (1981)[14] *«Sociétal est ce qui est dirigé vers toute la société (collectivité) contrairement à social qui ne vise que les travailleurs de l'entreprise»*

C. Le droit français

L'implication de l'ensemble des parties prenantes et la prise en compte des concepts de développement durable sont à la base de la responsabilité sociale. Les entreprises cotées en bourse sont amenées non seulement à développer ces pratiques, mais aussi à en rendre compte dans le cadre de leur rapport annuel. C'est d'ailleurs en France l'objet de l'article 116 de la loi NRE de 2001 (Nouvelles Régulations Economiques) :

« Il (le rapport annuel de l'entreprise) *comprend également des informations, dont la liste est fixée par décret en Conseil d'Etat, sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité. »*[15]

Le 26 avril 2012, le décret d'application de la loi Grenelle 2 est appliqué. Les entreprises de plus de 500 salariés, cotées ou non, sont désormais tenues de publier des informations sur leur performance sociale, environnementale et sociétale. Elles doivent fournir des données fiables, homogènes et certifiées par un tiers externe indépendant accrédité notamment par le Comité français d'accréditation (Cofrac), avec l'obligation pour la société de justifier, le cas échéant, les raisons pour lesquelles elle s'est trouvée

---

[13] Gond J. P. et Mullenbach-Servayre A. (Janvier/Fevrier 2004) *Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise*, La Revue des Sciences de Gestion

[14] Toublan O. (1995), *Les informations sociétales : un moyen pour l'analyste externe de déterminer quelques caractéristiques particulières de la firme ? L'exemple de la responsabilité sociétale de l'entreprise*, Thèse de doctorat, Ecole des HEC, Université de Lausanne

[15] site internet legifrance : http://www.legifrance.gouv.fr/, extrait de l'article 116 de la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques

dans l'impossibilité de fournir certaines des informations. L'Institut RSE Management, cabinet de conseil spécialisé dans le reporting extra-financier, a déclaré qu'avec cet article 225 *« le reporting extra-financier tourne la page des démarches de communication sur le développement durable, au profit des démarches de preuve et de transparence »*[16]. A contrario, le Forum citoyen pour la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), association qui regroupe des ONG, des syndicats et experts, estime que le décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2 "marque un recul" par rapport à la loi NRE de 2001 qui demandait déjà aux entreprises françaises cotées de publier ce rapport annuel et considère que le texte « *va à l'encontre de la lettre et de l'esprit de ladite loi Grenelle 2* ». Le Forum dénonce le maintien dans le décret de la distinction entre entreprises cotées et non cotées pour les obligations de rapport annuel sociétal[17].

II. La documentation

A. ISO 26000 : une norme « hors norme »

1. Historique

Projet initié en 2001, la norme ISO 26000 résulte de l'initiative de plusieurs associations de consommateurs, inquiètes face aux pratiques de certaines multinationales et des conséquences que cela pouvait avoir sur les conditions de travail et de vie des populations.[18]

Par le biais du Comité ISO en charge des relations avec les consommateurs COPOLCO (Comité pour la Politique en matière de Consommation), ces associations ont souhaité réaliser une étude de faisabilité sur la normalisation de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Suite à cette étude, un groupe consultatif stratégique (SAG) composé de diverses parties prenantes a émis des recommandations pour finalement aboutir sur une décision d'action. Plus de 500 experts de 99 pays (avec un équilibre entre les pays développés et les pays en voie de développement, le représentant français étant l'AFNOR – Association Française de Normalisation), 42 organisations incluant

[16] Site internet de novethic : http://www.novethic.fr/novethic/isr_investissement_socialement_responsable,debats,reporting_rse_loi_grenelle_2_enfin_applicable,137383.jsp
[17] Site internet de Actu-environnement : http://www.actu-environnement.com/ae/news/decret-rse-forum-citoyen-recours-conseil-etat-15600.php4
[18] Site internet de l'Afnor : http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots/#p18144

l'OIT (Organisation Internationale du Travail), les Nations Unies, le Global Compact, l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) ont travaillé pendant 6 ans pour aboutir à cette norme « hors norme » non certifiable.[19]

2. Les principes

La norme ISO 26000 définit 7 grands principes à respecter simultanément desquelles découlent 7 questions centrales, chacune correspondant à une des parties prenantes d'une organisation.[20] (cf. annexe 2)

Tableau n°3 : les 7 grands principes de la norme ISO 26000

7 grands principes	Définition
Redevabilité	Devoir de rendre compte de ses impacts sur la société
Transparence	Faire savoir et ne rien cacher des décisions qu'on prend et de ses activités qui ont un impact social ou environnemental
Comportement éthique	Se comporter avec honnêteté, équité, intégrité, dans le respect d'autrui
Principe de légalité	Primauté du droit
Reconnaissance des intérêts des parties prenantes	Prendre en compte les intérêts des parties prenantes et y répondre
Droits de l'Homme	Principe d'universalité
Normes internationales de comportement	Exemple pour le social : respect des conventions de l'OIT

Liret P. (2012) *Coopérative, une entreprise socialement responsable ?*, base documentaire Recma

[19] Guide du Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (2012), *la performance globale des entreprises responsables : pour une économie au service de l'homme et de la vie*

[20] Liret P. (2012) *Coopérative, une entreprise socialement responsable ?, base documentaire Recma*

Tableau n°4 : les 7 questions centrales de la norme ISO 26000

7 questions centrales	Définition	Parties prenantes
Gouvernance de l'organisation	Relation avec les actionnaires et les dirigeants	Actionnaires, dirigeants
Droits de l'Homme	Rapport entre l'organisation et la société en général	Tous les individus, la société
Relations et conditions de travail	Droit du travail, relations avec les fournisseurs, sous-traitants	Salariés, sous-traitants
Environnement	Respect des normes environnementales	ONG, normes publiques…
Loyauté des pratiques	Loyauté dans les affaires	Fournisseurs, clients, partenaires
Questions relatives aux consommateurs	Responsabilité de l'entreprise à l'égard du client final	Clients finaux
Communauté et développement local	Prise en compte des impacts sur le territoire, soutien au développement local	Territoire, acteurs locaux

Liret P. (2012) *Coopérative, une entreprise socialement responsable ?*, base documentaire Recma

3. Les objectifs de la norme

Ce texte de référence publié le 1er novembre 2010 et reconnu au niveau international, définit un cadre unique pour permettre à tous types d'organisations à travers le monde de partager une approche harmonisée de la responsabilité sociétale (expression préférée à responsabilité « sociale », du fait des problèmes de traduction)[21]. Cette norme invite les entreprises à assumer les impacts de leurs activités et décisions, et de pouvoir en rendre compte en fournissant des lignes directrices afin notamment de bien identifier et d'engager les parties prenantes. Il s'agit pour cette norme d'être cohérent et de compléter (et non de remplacer) les documents, traités et conventions existants, ainsi que les autres normes ISO. Ce document établit des lignes directrices et non des exigences, ce qui différencie cette norme des autres comme les ISO 9001 ou ISO 14001 destinées à la certification. C'est en ce sens que l'on parle de norme « hors norme ». Il est bien question d'une démarche volontaire, ce qui montre la volonté d'impliquer les entreprises dans une démarche dépassant les obligations purement légales. Il s'agit d'une démarche de performance et de progrès et non une approche morale.

C'est également l'opportunité de manager et de prendre en compte les trois piliers du développement durable à l'aide d'un fonctionnement moins cloisonné et plus participatif. Pour un acteur français comme l'AFNOR, cette norme permet un éclairage international de façon à renforcer leur crédibilité et leur visibilité vis-à-vis d'outils existants (exemple : la norme française non certifiante SD 21000 sur le management des entreprises et le développement durable).

[21] Document ISO (2010), *Découvrir Iso 26000,* © ISO

B. Livre Vert de l'Union Européenne

"*Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aller au delà et "investir" davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes*."[22]

Afin de promouvoir la cadre européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises, l'Union Européenne a lancé en juillet 2001 par le biais de son Livre Vert, un débat sur la façon dont elle pourrait promouvoir ce concept tant au niveau européen qu'au niveau international. A travers cette démarche, elle tente d'observer les moyens d'exploiter au mieux les expériences existantes, d'encourager le développement de pratiques novatrices, d'améliorer la transparence et de renforcer la fiabilité de l'évaluation et de la validation des diverses initiatives réalisées en Europe.

Les livres verts publiés par la Commission européenne ont été créé en 1984 dans le but d'engager, à l'échelle européenne, une consultation et un débat sur une thématique précise. Les différentes parties, organisations et individus intéressés par le sujet, sont invités à exprimer par écrit leur avis sur les propositions émises. Le but de la Commission est généralement d'initier un débat sur un thème qui n'a pas encore été abordé par les politiques européennes, ce qui peut parfois aboutir à l'édition d'un livre blanc.

Par la suite, en 2002, fut créé un forum dédié dont les conclusions ont permis de renforcer l'implication des PME/PMI avec la création d'un programme dédié. Cela aboutira à une nouvelle définition commune de la RSE comme étant :

« *l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes.* »

Mais des divergences apparaissent sur une obligation d'information des entreprises, ainsi que sur la nécessité de normes européennes. En 2006, une nouvelle communication voit le jour confirmant le caractère volontaire qu'elle souhaite accorder à la RSE et excluant toute forme d'obligation (y compris les reporting d'entreprise)[23].

---

[22] Livre Vert de la Commission Européenne (2001), Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises

[23] Site internet de novethic : http://www.novethic.fr/novethic/v3/rse-responsabilite-sociale-d-entreprise-article.jsp?id=31

En 2007, un partenariat est créé entre le Conseil Européen, la Commission, et les entreprises, afin de définir la RSE, la promotion des bonnes pratiques, etc.[24]

En mars 2010, la Commission Européenne reprend le sujet en assurant que la volonté de l'Union Européenne est de « *renouveler la stratégie européenne de promotion de la RSE en la considérant comme un élément essentiel de la stratégie 2020 pour l'Europe et comme un facteur clé de promotion de l'emploi et de la consommation* ». En octobre 2011 paraît une nouvelle communication de la Commission destinée au Parlement européen, au Conseil, au Comité Economique et Social et au Comité des Régions. Elle s'intitule : « Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 »[25]. Comme son nom l'indique, cette communication est un programme d'action contenant huit objectifs. Parmi ces derniers, on note le renforcement de la visibilité de la RSE (projet de création d'un prix européen, politiques visant à encourager le marché et récompenser les entreprises ayant un comportement responsable), la poursuite du soutien financer aux entreprises des démarches de RSE et de sa recherche, l'invitation aux États membres d'établir ou de mettre à jour dans la milieu de l'année 2012 leurs plans visant à promouvoir la RSE, ainsi que le rapprochement des conceptions européenne et mondiale de la RSE (OCDE, les 10 principes du Pacte mondial des entreprises des Nations unies, OIT, ISO 26000, etc.).

Un rapport sur la mise en œuvre de ce programme d'action devra être préparé en vue de la réunion de réexamen prévue pour le milieu de l'année 2014.

---

[24] Site internet de rse-pro : http://rse-pro.com/rse-et-europe-role-commission-europeenne-2011

[25] Extrait de la communication de la Commission Européenne (2011) : *Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*

C. Le Bilan Sociétal : « S'évaluer ensemble pour progresser ensemble »

Le début des années 90 voit apparaître la montée du thème de « l'entreprise citoyenne » dans la communication des grandes organisations capitalistes, qui cherchent à afficher les grands principes de RSE au sein de leur organisation. Afin de ne pas se laisser distancer par ses structures, le CJDES (Centre des Jeunes Dirigeants et acteurs de l'Economie Sociale) développe un outil conçu « *pour permettre aux entreprises de prendre en compte et d'évaluer la mise en pratique de leurs valeurs autres que financières : citoyennes, environnementales, humaines, démocratiques*. »[26]

Le CJDES est parti des critiques pouvant être reprochées à certains grands groupes mettant en place une démarche de RSE :

1. Une utilisation marketing de la démarche
2. Une entreprise qui choisit les domaines qu'elle va étudier
3. Une « auto-évaluation » pouvant conduire à une « autosatisfaction »

Le Bilan Sociétal répond à ces trois critiques en permettant une évaluation des pratiques, par un regard croisé interne et externe des différentes parties prenantes d'une organisation, sous la responsabilité d'un analyste sociétal extérieur. L'idée est d'avoir un outil participatif d'évaluation en vue de l'amélioration des pratiques, point de départ d'un processus d'implication des acteurs qui vise à renforcer la responsabilité des organisations sur leur territoire.

La philosophie du Bilan Sociétal est de permettre à l'organisation de rendre compte de ses impacts autres que financiers, procédant à une évaluation de sa performance économique, de son efficacité sociale et de son impact sur l'environnement. Cette démarche constitue un outil d'aide à la décision stratégique qui s'appuie sur un diagnostic descriptif et vise la transparence globale sur les pratiques.

Le Bilan sociétal ne donne pas de note, ni ne porte de jugement absolu sur l'organisation. Par la confrontation des points de vue des différentes parties prenantes, il offre la possibilité d'une mise en mouvement et d'un engagement des axes de progrès sur les domaines économiques, sociaux et environnementaux.

[26] *Le « Bilan Sociétal »* (1996), CJDES

1. <u>Le Bilan Sociétal : mode d'emploi</u> (cf. annexe 3)

<u>Phase 1 : définition du périmètre</u> : définition des parties prenantes, du vocabulaire employé, des problématiques spécifiques à l'entreprise, de la communication auprès des parties prenantes, de l'organisation des tables rondes, etc.

<u>Phase 2 : collecte de l'information</u> : échanges avec la direction, recueil de la documentation interne, renseignement du questionnaire par les parties prenantes, renseignement du questionnaire technique par la direction.

<u>Phase 3 : analyse des données collectées</u> : rédaction du rapport Bilan Sociétal (organisé par critère et selon les 3 piliers, voir tableau ci-dessous), restitution à la direction et aux parties prenantes.

<u>Phase 4 : travail post Bilan Sociétal</u> : l'entreprise (accompagné si besoin de l'analyste sociétal) restitue plus largement ces résultats et définit un plan d'action.

2. <u>Le questionnaire : élément clé du Bilan Sociétal</u>

Le questionnaire à destination des grandes organisations se compose de 400 questions. Pour les TPE, il se compose de 150 questions pour les parties prenantes internes et une quarantaine pour les parties prenantes externes. Chacune des questions se trouve au croisement d'un domaine de l'organisation (économique, social ou environnemental) et d'un critère d'analyse.

Tableau n°5 : L'armature du questionnaire du Bilan Sociétal des PME

Les 3 piliers du développement durable	Les 9 Domaines de l'entreprise, étudiés par le Bilan Sociétal
I. Activité économique	1. Activités, produits et relations clients/utilisateurs
	2. Gestion économique
	3. Anticipation - Innovation - Prospective
II. Travail et relations sociales	4. Production – Organisation du travail
	5. Ressources humaines
	6. Acteurs internes - Citoyens de l'entreprise
III. Environnement naturel et communautaire	7. Environnement humain, Social et Institutionnel
	8. Environnement biophysique
	9. Finalités - Valeurs

CJDES (2008), *Guide du Bilan Sociétal PME*

Les 15 critères d'analyse du Bilan Sociétal sont centrés sur les valeurs et constituent le canevas du diagnostic réalisé. (cf. annexe 4)

3. L’analyste sociétal : acteur central de la démarche

Choisi par l’entreprise au sein d’une liste d’analystes accrédités par le CJDES, l’analyste sociétal accompagne la structure durant toutes les étapes du processus. Il recueille les informations nécessaires, anime les groupes de renseignement du questionnaire et analyse les réponses. Il rédige le rapport Bilan Sociétal et anime une séance de restitution des conclusions aux acteurs ayant participé au renseignement du questionnaire. Il peut être amené, à la demande de l'entreprise, à l'accompagner dans sa démarche post Bilan Sociétal.

- **La durée ?** : Il faut compter environ 4 mois entre la phase 1 et la phase 3.
- **La durée pour l’entreprise ?** :

  - une demi à une journée d’échange avec l’analyste pour définir les problématiques, adapter le questionnaire, choisir les parties prenantes, définir le périmètre, et recueillir les informations quantitatives sur l'organisation.

  - Une demi-journée de communication auprès des parties prenantes pour les mobiliser et les inviter à participer aux groupes de renseignement du questionnaire.
  - Une demi-journée pour la prise de connaissance du rapport, les échanges avec l’analyste et la restitution du temps d’échange avec les parties prenantes post Bilan Sociétal.

Pour tous les acteurs impliqués, il faut compter :

- 2 à 3 heures pour le renseignement du questionnaire et les échanges aux cours des tables rondes
- un temps de restitution et de partage du diagnostic
- selon les choix des entreprises, un temps de construction d’un plan d’action post Bilan Sociétal

- **Le coût ?** : dépend de la taille, du nombre de parties prenantes, du nombre de restitutions réalisées par l’analyste, etc.

Exemple : pour une PME d’une cinquantaine de salariés, compter environ 12 000€.

A noter que certains acteurs locaux comme les collectivités territoriales, ainsi que certains fonds régionaux d’aide et de conseil, soutiennent financièrement la réalisation de Bilans Sociétaux.

D. Performance globale

1. **Historique de cette notion**

En 1984, Freeman définit les parties prenantes ou « stakeholders » comme tout groupe ou individu pouvant influencer ou être influencé par l'activité de l'entreprise, attendant des entreprises qu'elles rendent compte de la manière dont elles conduisent leurs activités et assument leurs impacts sur les employés, les actionnaires, les riverains, l'environnement, etc. En 1997, Marcel Petit, consultant en organisation, développe avec son groupe de travail du Commissariat Général au Plan (CGP) la performance globale comme « *une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens* ».[27] C'est dans ce contexte, et avec le développement de la RSE par la Commission Européenne avec le « Livre Vert » en juillet 2001, que se développe le concept de performance globale en entreprise, chargé « *d'évaluer la mise en œuvre des stratégies de développement durable par les entreprises* » et de rendre compte de leurs responsabilités sociétales aux diverses parties prenantes. La PGE serait donc « *l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales* »[28]

Pourtant la performance globale a longtemps été réduite à sa dimension financière, l'objectif étant de dégager la rentabilité souhaitée par les actionnaires, dans le but de pérenniser l'entreprise. Mais d'autres acteurs, appelés parties prenantes, ont fait leur apparition et ont permis de passer d'une représentation financière de la performance à une approche plus globale incluant des dimensions sociale et environnementale.

---

[27] Capron, Quairel (2005), *Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale* , Journée Développement Durable – AIMS – IAE d'Aix en Provence

[28] Baret P. (2006), *L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : une méthode pour fonder un management sociétalement responsable ?* , 2e journée de recherche du CEROS

Précisons que, selon Pesqueux[29], on peut définir 2 groupes de parties prenantes :

- Les parties prenantes contractuelles, c'est-à-dire l'ensemble des acteurs en relation directe et déterminée contractuellement avec l'entreprise (clients, fournisseurs, salariés, actionnaires)
- Les parties prenantes « diffuses », c'est-à-dire les acteurs situées autour d'une entreprise et qui sont impactés par son activité, mais en y étant pas lié contractuellement (collectivités locales, organismes publics, ONG)

Ces derniers exigent d'être entendu et écouté, et la capacité à intégrer ces préoccupations pour une entreprise devient vitale dans la recherche de performance et de pérennité. C'est ici qu'apparaît le concept de performance globale.

2. Comment désigner la performance ?

Dans la langue française, l'origine du mot performance trouve sa source au 19e siècle pour définir les résultats et le succès d'un cheval dans une course. Ce concept a ensuite été élargi à l'exploit sportif d'un athlète au 20e siècle puis à celui d'une machine. Par définition, on entend ainsi la performance comme le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. Ceci est différent en anglais où la performance « *contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son succès exceptionnel* »[30].

L'auteur Bourguignon a ainsi conservé l'approche anglaise pour désigner la performance comme « *la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs* ». Toujours selon lui, « *est performant celui ou celle qui atteint ces objectifs* ». Nous avons définit la performance, il convient désormais de la mesurer.

[29] Pesqueux Y (2002), *Organisations : modèles et représentations*, Presses Universitaires de France, collection Gestion, Paris

[30] Bourguignon A. (1995), *Peut-on définir la performance ?* , Revue Française de Comptabilité

3. La mesure de la performance

D'un point de vue financier, il apparaît aisé de comprendre ce qu'est la performance. Selon Bouquin (2004)[31], la performance est la résultante de 3 notions :

- l'économie (se procurer les ressources au moindre coût)
- l'efficience (maximiser une quantité x de produits et services à partir d'une quantité y de données)
- l'efficacité (réaliser les objectifs)

Pourtant ces notions sont parfois difficiles à appréhender. En effet, dans le cadre de la mesure de l'efficacité de la structure, comment pourrait-on identifier de manière précise et pertinente les objectifs à réaliser d'une Scop de services ? La question est la même pour ce qui est de la mesure de l'efficience. C'est pour cela que les entreprises sont invitées à compléter leurs critères de gestion par d'autres aspects de leur fonctionnement. Et c'est ainsi que la PGE (Performance Globale des Entreprises) intègre les critères économiques, sociaux et environnementaux.

Tableau n°6 : Schéma descriptif de la performance globale

Performance globale
Intégration dans les fonds éthiques/ Accès au marché des capitaux
Performance économique
Performance environnementale
Performance sociale
Diminution de la pollution
Sécurité des installations
Sécurité des produits
Epuisement des ressources
Egalité de traitement
Bonne condition de travail
Respect des droits de l'homme

- Diminution des coûts directs (diminution du gaspillage)
- Diminution des risques d'accidents et juridiques
- Image/ Gain de parts de marché
- Opportunité de création de nouveaux produits

- Diminution de probabilité d'occurrence d'évènements spectaculaires (grèves, boycotts)
- Augmentation de la motivation des employés
- Facilité de recrutement de cadres

Reynaud E., *Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique*, journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers

[31] Bouquin H. (2004), *le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6[e] édition, Paris

4. Les outils de mesure

Il existe une pluralité d'outils de mesure de la performance des organisations mais ces derniers traitent souvent de manière séparé les 3 dimensions du schéma ci-dessus (ISO 14001 pour l'environnement, les normes SA 8000 et AA 1000 pour les aspects sociaux, etc.). Cependant, observons de plus près trois outils traitant de la dimension globale de la performance : le Balanced Scorecard, le Triple Bottom Line et le reporting GRI, et voyons s'ils parviennent à donner une analyse précise dans sa globalité de la performance des organisations.

- Le BSC (Balanced Scorecard)

Né au début des années 90 aux Etats-Unis, le BSC (Balanced Scorecard) se voulait initialement un outil d'évaluation de la stratégie et de mesure de la performance, combinant des mesures financières classées en 4 dimensions : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. L'esprit novateur du BSC était de mettre en avant des indicateurs non-financiers[32]. Mais une des critiques rapportés à cet outil est de dire que les 3 derniers axes ne sont que des moyens au service du premier, la satisfaction des clients sous-entendant la satisfaction des actionnaires. Le BSC reste donc un outil encore très orienté vers le résultat économique et financier, ne pouvant être considéré comme un outil d'évaluation de la performance globale.

- Le Triple Bottom Line

Le Triple Bottom Line développé en 1997 par Jock Elington prend en compte les résultats financiers, sociaux et environnementaux des organisations. Le nom provient de l'anglais « Bottom Line » signifiant la dernière ligne du bilan c'est-à-dire le résultat net et « Triple » fait référence aux trois « P » (People, Planet, Profit). La prise en compte des trois notions de la performance globale laisse penser à un outil d'évaluation répondant aux principes exposés dans cette partie avec la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes. Pourtant comme ses concurrents, cet outil ne parvient pas à trouver un lien de causalité entre les piliers (économique, social, environnemental), établissant un bilan segmenté en trois parties.

[32] Berland N (2007), *A quoi servent les indicateurs de RSE ? Limites et modalités d'usage* , Espace Mendes France

- Le reporting GRI (Global Reporting Initiative)

Le reporting GRI (Global Reporting Initiative) créé également en 1997 par la collaboration du CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) et le PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement) réunit des entreprises, des cabinets d'audit et de conseil, des ONG, des associations de consommateurs et des académies. Comme pour le Triple Bottom Line, les indicateurs de performance du GRI sont classés selon les trois dimensions de développement durable (économique, social, environnement). En matière de développement durable, la GRI constitue le standard de reporting le plus avancé, fournissant une approche globale des différentes dimensions. Malheureusement, comme pour les deux autres outils, le manque d'interaction entre les trois dimensions n'en font pas un outil de performance intégrée.

Selon Stephany (2003), « *la véritable valeur ajoutée du développement durable tient à la gestion des interactions entre les 3 piliers* »[33]. Par conséquent, un quatrième axe doit être créé : la performance intégrée. Ce même auteur préconise de mesurer cette performance intégrée selon deux types, les indicateurs systémique et les indicateurs croisés. Les indicateurs systémiques indique dans quelle mesure la performance d'une entreprise peut influencer celle d'un système plus large (exemple : le ratio nombre d'accident du travail de l'entreprise / moyenne secteur activité). Mais les indicateurs systémiques les plus répandus restent pour le moment essentiellement macroéconomique (exemple : l'Indice de Développement Humain). Les indicateurs croisés compilent sous la forme d'un ratio plusieurs dimensions de la performance globale (exemple : quantité de déchets par unité de produit vendu) même si encore une fois ils compilent que deux des trois dimensions. Il est par exemple difficile de compiler des indicateurs sociaux à des indicateurs environnementaux. C'est pour cela que le titre du livre de Capron et Quairel de 2005 est « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », mobilisatrice dans le sens de sensibilisation des acteurs autour du développement durable.

[33] Stephany D. (2003) : *Développement durable et performance de l'entreprise*, Bâtir l'entreprise DD, Editions Liaisons, Paris

5. Des outils basés sur la théorie des parties prenantes de Freeman

Dans le monde économique, les parties prenantes ne sont pas toutes égales au sein des organisations, certaines étant considérées comme prioritaires par les dirigeants puisqu'elles exercent une véritable influence sur l'entreprise, pendant que d'autres sont ignorées ce qui fait que la réponse aux attentes d'une partie prenante peut se faire au détriment d'une autre. Dans ces conditions, la mesure globale de la performance ne peut se faire que dans le cadre d'un compromis mutuel. Cette obligation d'avoir une démarche participative, dans laquelle l'ensemble des acteurs sont concernés et adhèrent à la démarche est, nous le verrons dans le cadre des démarches qui ont déjà été expérimentées sur le terrain, indispensable. Si des tensions existent, le risque est de ne pouvoir mettre en œuvre une démarche d'évaluation, mais également à terme d'avoir un décalage entre le discours affiché par l'entreprise et les pratiques mises en œuvre.

III. Les expériences menées sur le terrain

A. Scop du Bâtiment et des Travaux Publics

1. Les Scop : un acteur majeur en devenir de la RSE

« *Agir sur l'environnement, la société et l'économie. Réhabiliter l'humain dans la société en général et dans nos entreprises en particulier* »

Jacques Petey, président de la Fédération Nationale des Scop du Bâtiment et des Travaux Publics, lors du discours de lancement de la RSE dans les Scop BTP.

Lors de son Congrès national d'octobre 2008, la Fédération nationale des Scop du BTP a fixé le développement durable comme un de ses quatre axes stratégiques majeurs d'action. Un an plus tard, lors du comité national du 24 septembre 2009 à Lille, les responsables de la fédération choisissent d'aborder le développement durable sous l'angle de la responsabilité sociale des entreprises. Au cours des débats, le constat réalisé est que, comme l'ensemble de la branche, les Scop du BTP ont souffert de la crise. Les commandes ont diminué, les prix ont chuté et les marchés, publics comme privés, subissaient des reports liés aux difficultés de financement. Mais dans cette période d'incertitude, un motif d'espoir est apparu : les Scop du BTP, malgré le recul de l'activité, s'en sont mieux sorti que les autres. Proposition : ce sont les seules à avoir vu

leurs effectifs progresser. Parmi les nombreuses explications de ce phénomène, les responsables ont déclaré que le statut coopératif, avec les réserves impartageables, l'appartenance du capital aux salariés, a permis aux entreprises de conserver des fonds propres solides, et d'apparaître plus résistantes face aux difficultés économiques.[34]

Ces particularités liées au statut font que ces structures, selon les responsables de la fédération des Scop du BTP, ont un rôle central et moteur à jouer au sein de la branche BTP en matière de RSE, les inscrivant comme des entreprises avant-gardistes et éco-citoyennes.

Au dernier trimestre 2010, dans le prolongement de son Comité National Fédéral organisé sur la RSE dans le cadre de la norme ISO 26000, et réunissant une centaine de dirigeants de coopératives du BTP, ainsi que les principaux acteurs français du monde de la construction, la Fédération Nationale des Scop BTP a décidé de lancer un plan d'action de 18 mois pour engager les coopératives de BTP dans la démarche RSE. Le mouvement cherche ainsi à inscrire les coopératives dans la pérennité et le développement de l'activité, prenant en compte les mutations économiques, sociétales et environnementales.

Au même titre que la genèse du Bilan Sociétal mise en place dans les années 90 par le CJDES (cf. Partie II – II - C), les Scop du BTP cherchent à rattraper leur retard vis-à-vis de grands groupes de BTP ayant entrepris des démarches de RSE. Mais elles souhaitent également ne pas tomber dans les mêmes travers (auto-diagnostique, autosatisfaction, choix des domaines étudiées, etc.). Ce pourquoi, considérant que cette démarche ne peut être que participative, elles décident d'associer leurs donneurs d'ordre, leurs partenaires, les organismes institutionnels et la société civile, c'est-à-dire leurs parties prenantes.

---

[34] Site internet des Scop du BTP : http://www.scopbtp.org/

2. Les enjeux pour le mouvement Scop

Dans le cadre de cette démarche et au regard du secteur économique concerné, l'un des enjeux majeurs est la préservation de l'environnement. En ce sens, l'enjeu est de promouvoir la construction de bâtiments basse consommation, le respect des écosystèmes et le développement du recyclage.

En corolaire, le développement durable ouvre les portes d'une nouvelle approche de la construction ainsi que la conquête de nouveaux marchés. Les collectivités locales peuvent également être amené à favoriser le développement de la Responsabilité Sociale des Entreprises sur leur territoire en introduisant, par exemple, une clause de « mieux disant sociétal » dans les appels d'offres de marchés publics, qui prendrait en compte les démarches d'évaluation de RSE rendues transparentes par les entreprises qui s'y seraient engagées.

Davantage qu'un outil de communication dans la perspective de conquête de nouveaux marchés, la démarche constitue un levier afin d'objectiver le statut Scop auprès des parties prenantes, dans le cadre d'une certification.

3. Base de la démarche : la norme ISO 26000

En prenant comme référence la norme ISO 26000, il s'agit de mesurer à travers les 7 questions centrales (déclinées en 36 domaines d'actions formalisées par les adhérents) l'intérêt des adhérents de la FNSCOP aux enjeux de la RSE – norme ISO 26000.

Les 7 questions centrales portent sur :

1) La gouvernance
2) Les droits humains
3) Les relations et les conditions de travail
4) L'environnement
5) La loyauté des pratiques
6) Les consommateurs
7) Le territoire

A ces 7 questions centrales viennent se greffer environ 4 indicateurs. Ces indicateurs sont croisés avec 3 thèmes sur lesquels la FNSCOP a décidé d'axer ses priorités : Environnement (E), Social (S) et Gouvernance (G) (cf. annexe 5). Ces 3 thèmes permettent d'assurer une communication cohérente pour les Scop autour de thématiques qu'elles sont censées mieux maîtriser que les entreprises classiques. Cela offre également la possibilité de rendre la démarche plus accessible aux plus petites Scop. La FNSCOP a conscience que les Scop du BTP sont matures sur des domaines comme la gouvernance, mais que des progrès sont à réaliser sur l'environnement.

En août 2012, un questionnaire avec les 3 thèmes comportant chacun en moyenne 4 indicateurs est administré aux Scop du BTP (cf. annexe 6). L'objectif est de répertorier les bonnes pratiques RSE, notamment sur les thèmes suivants. Ce travail d'identification des bonnes pratiques servira à alimenter une réunion nationale du 12 décembre 2012 en présence des parties prenantes (banques, assurances, fournisseurs, collectivités, administrations, syndicats, etc.). Au terme de la démarche, un guide méthodologique sera remis aux Scop du BTP, avec un compte rendu chiffré de la mesure des indicateurs. Ce document pourra être utilisé par les Scop dans le cadre de leurs relations avec leurs parties prenantes. Par la suite, les Scop qui souhaiteront aller au bout de la démarche de labellisation ISO 26000 pourront bénéficier d'un parcours d'accompagnement jusqu'à la certification.

4. Action pilote en Midi-Pyrénées[35]

Les partenaires de cette action pilote mené à partir de 2011 en Midi-Pyrénées étaient :

- La DIRECCTE Midi-Pyrénées
- Le Conseil Régional Midi Pyrénées
- Le réseau Scop BTP

[35] Document de la Fédération des Scop du BTP Sud Ouest : *Note de synthèse de l'opération pilote RSE*

La démarche s'est déroulée sur 9 Scop. Elles étaient réparties en 2 groupes :

- « *le club des 5* » : 5 Scop matures sur le système de management qualité et/ou environnemental et/ou santé et sécurité au travail. Elles étaient déjà certifiées sur un ou plusieurs domaines. Elles souhaitaient se diriger vers une évaluation de leurs performances RSE via l'AFAQ 26000 (groupe Afnor).

- « *les 4 fantastik* » : 4 Scop non engagées dans des démarches de certification, et qui souhaitaient élaborer une stratégie RSE sans forcément aller vers une évaluation.

Tableau n°7 : programme des rencontres collectives des Scop BTP dans le cadre de l'action pilote RSE en Midi-Pyrénées

Club des 5	4 fantastik
Programme de « regards croisés » sur 3 demi-journées : ➢ 16 juin 2011 : QHSE[36] & ISO 26000 ➢ 22 septembre 2011 : crédibilité de la démarche / reporting RSE ➢ 1er décembre 2011 : hiérarchisation des questions centrales et choix d'indicateurs en vue d'une évaluation	Programme de formation sur 2 journées entières : ➢ 8 décembre 2011 : contexte et enjeux de l'ISO 26000, cartographie des parties prenantes ➢ 24 janvier 2012 : hiérarchiser ses priorités pour les questions centrales et choisir des indicateurs

Document de la Fédération des Scop du BTP Sud Ouest : *Note de synthèse de l'opération pilote RSE*

Le bilan au 30 avril 2012 : sur les 9 Scop engagées, 6 s'engagent vers une évaluation AFAQ 26000 : 2 pour juin, 2 pour septembre et 2 pour la fin de l'année et/ou pour début 2013.

5. Bilan pour le mouvement

Le mouvement est bien dans son rôle de représentation et de soutien aux Scop. Grâce à cette démarche qu'il met en place, il rend compte auprès des parties prenantes que les Scop du BTP sont engagées dans des démarches de RSE, et la fédération met à disposition ses services pour les Scop désireuses d'aller jusqu'à la certification. Tout le projet est basé sur des démarches volontaires et la labellisation n'est pas rendue obligatoire.

[36] QHSE : Qualité – Hygiène – Sécurité - Environnement

B. Bilan sociétal auprès de 7 Scop de l'Ouest[37]

1. Genèse du projet

Après avoir testé en France et dans plusieurs pays européens la pertinence d'un questionnaire élaboré avec les acteurs de l'économie sociale, le CJDES a décidé de passer à la phase opérationnelle de mise en œuvre de la démarche globale du Bilan Sociétal dans les entreprises.

Souhaitant promouvoir le Bilan sociétal dans les PME/TPE, et notamment dans le secteur coopératif, le CJDES a proposé en 2006 à l'Union régionale des SCOP de l'Ouest et à la Confédération générale des SCOP de mener une première application du Bilan Sociétal dans les SCOP de la région Bretagne. Celle-ci avait pour finalité de tester, d'une part, la capacité de la démarche à constituer un puissant levier de changement, d'évolution, de valorisation de l'humain et de mobilisation des différentes parties prenantes, et d'autre part, de diagnostiquer les possibles difficultés et freins rencontrés pour entrer dans cette démarche. A terme, pour le CJDES, l'idée était de faire évoluer l'outil pour une meilleure adaptation aux TPE/PME.

Pour le mouvement SCOP, l'objectif était de s'interroger sur la capacité du mouvement à devenir une référence en matière de responsabilité sociale des entreprises et de développement durable. Dans le cadre de la préparation du Congrès de la CGSCOP à Nantes, l'Urscop de l'Ouest s'était fixé des objectifs qui dépassaient les ambitions initiales :

- Donner aux SCOP les possibilités de mesurer leurs actions, les éventuels écarts entre ses pratiques et ses valeurs et d'identifier des axes de progrès
- Mettre au point un outil d'évaluation novateur adapté aux pratiques des Scop et aux enjeux du mouvement Ccoopératif
- Tester la démarche auprès d'un échantillon de SCOP de Bretagne
- Etablir des passerelles vers la révision coopérative
- Permettre progressivement aux Délégués Régionaux de devenir des analystes sociétaux (agrément / certification)
- disposer d'un nouvel outil d'évaluation permettant de valider l'accès de la Scop à certains dispositifs (SOCODEN, Plan Epargne Coopératif, autres outils financiers spécifiques à l'Economie Solidaire et Sociale

[37] Urscop Ouest (2007), Document de synthèse : *Le Bilan Sociétal pour les Scop : un outil participatif d'évaluation et d'amélioration des pratiques coopératives*

2. Les acteurs de la démarche

La démarche a été testée auprès de 7 Scop de Bretagne, comprenant entre 10 et 40 salariés. Les parties prenantes sont constituées des dirigeants (comité de direction et administrateurs), des salariés et associés, et de personnes extérieures (clients et fournisseurs)

Tableau n°8 : Présentation des 7 Scop bretonnes de la démarche Bilan Sociétal

Nom Scop	Lieu	Secteur d'activité	Nombre de salariés enquêtés / total	Nombre dirigeants enquêtés / total	Nombre clients fournisseurs enquêtés
La Rennaissante	Saint-Thegonnec (Finistère)	Constructions neuves – rénovations bâtiments agricoles – bâtiments industriels	16/17	5/5	9
Tri Martolod	Bénodet (Finistère)	Fabrication et commercialisation de bières	7/7		5
Batiroise	Brest	Maçonnerie, Béton armé	16/21	5/5	7
IOV Communication	Arradon (Morbihan)	Imprimeur de labeur typo offset	14/20	6/8	11
Média Graphic	Rennes	Imprimerie	17/17	5/5	11
Grani Ouest	Saint-Carreuc (Côtes d'Armor)	Extraction et transformation de granits	23/30	10/10	5
Emeraude Cuir	Plancoet (Côtes d'Armor)	Fabrication et commercialisation de maroquinerie)	7/7	5/5	0 (sous-traitant intégré avec un seul client)

Urscop Ouest (2007), Document de synthèse : *Le Bilan Sociétal pour les Scop : un outil participatif d'évaluation et d'amélioration des pratiques coopératives*

A cette démarche sont associés des partenaires :

- **La Caisse des Dépôts** : cet établissement public en charge du soutien aux investissements pour des projets répondant à l'intérêt général (logement social, développement économique local et national, emploi, politique de la ville, lutte contre l'exclusion bancaire et financière, aide à la création d'entreprise, développement durable) soutient les démarches de cohésion sociale et les actions entrepreneuriales génératrices d'emploi.

- **La DRIRE** (Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement) remplacée à partir de 2009 par la DREAL (Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement) : c'était un service déconcentré du ministère français de l'Écologie assurant des missions relevant de ce ministère et des missions relevant du Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi.

- **La Fondation Macif** : Cet organisme s'implique dans la création et le développement des programmes socialement innovant. Elle soutient les programmes à différents stades de leur réalisation (initiative, accompagnement, expertise, financement, implication dans les organes de pilotage et de gouvernance des programmes)

Afin de mettre en place cette démarche, le CJDES a nommé un analyste sociétal dans le but d'avoir un regard extérieur pour l'évaluation, et ainsi éviter toute forme d'autodiagnostic. C'est le cabinet Pennec, basé à Saint-Grégoire dans la banlieue rennaise, qui a été choisi comme analyste sociétal. Cette entreprise de statut Scop est spécialisée dans les politiques d'emploi, l'organisation du travail, les politiques sociales, et apporte son expertise et ses conseils auprès des entreprises, des collectivités, et des organismes soucieux d'innover en faveur de l'emploi et du développement[38]. Ce cabinet offre le double avantage de bien connaître le statut Scop et de travailler sur le territoire breton.

[38] Site internet cabinet conseils Pennec : http://www.pennec-conseils.com/home.html

3. Les différentes phases du bilan sociétal dans les Scop (cf. annexe

Phase 0 : Présentation de la démarche et décision interne à l'entreprise
Phase 1 : Entretien(s) de l'analyste sociétal avec le(s) dirigeant(s), définition des parties prenantes et des conditions de passation du questionnaire. Collecte des données quantitatives.
Phase 2 : Séances séparées de renseignement, par les parties prenantes, du questionnaire et échanges en présence de l'analyste sociétal
Phase 3 : Analyse des données et rédaction d'un rapport de synthèse par l'analyste sociétal présentant les points forts et les pistes de progrès
Phase 4 : Restitution des conclusions

Le bilan sociétal est doté d'un outil d'évaluation, le questionnaire, comportant :

- 146 questions pour les dirigeants et salariés (dont 14 questions ouvertes) et 48 questions pour les clients fournisseurs
- 9 domaines de réflexion
- 15 critères d'appréciation

Le questionnaire a été contextualité afin de mieux s'adapter aux entreprises (notamment avec une douzaine de questions spécifiques au fonctionnement coopératif). C'est la version TPE qui a été choisi, le nombre de questions étant allégé (148 contre 410 initialement) tout en gardant le nombre de domaines de réflexion et de critères d'appréciation.

4. Durée de la démarche

Pour les salariés et les administrateurs qui ne répondent qu'au questionnaire, compter entre 1h30 et 2h. Les temps d'échange qui suivent prennent entre 2h et 3h. On peut avoir recours à la formation de deux groupes, si ces temps font partie du temps de travail et afin de ne pas arrêter la production.

Pour le dirigeant (accompagné ou non de collaborateurs), il faut ajouter les temps d'entretien avec l'analyste sociétal (2 entretiens de 2h à 3h en amont, et 1 à 2 entretien(s) en aval sur les premières conclusions), la logistique et la communication interne pour mener l'opération, ainsi que la communication envers les parties prenantes externes afin de mobiliser les clients et fournisseurs. Ainsi, sur les 3 à 4 mois que dure l'opération, le dirigeant y consacre en moyenne 3 à 4 journées.

Pour l'analyste sociétal, cela représente l'équivalent de 9 à 10 journées de travail, notamment auprès des TPE.

Il est important de renouveler la démarche tous les 4 à 5 ans, dans la perspective de mesurer les avancées ainsi que les blocages et les difficultés.

5. Bilan de cette démarche

Le bilan sociétal a permis de créer des temps forts et démocratiques au sein des entreprises, permettant des échanges et des réflexions de fond sur la vie des organisations. Il est à noter que les parties prenantes extérieures ont fortement valorisé le statut Scop, au-delà même de la perception interne mitigée des salariés.

6. Les pistes de progrès

- *Le choix du modèle de développement*

Deux Scop ont présenté une situation proche à savoir une performance économique et sociale remarquable avec des emplois de qualité (bien-être), un fonctionnement démocratique et une trésorerie très positive. Seulement, si ces performances sont reconnues par leurs clients, elles restent inexploitées par les entreprises qui restent isolées sur leurs territoires alors que ces savoirs-faire pourraient constituer un avantage concurrentiel indéniable sur un territoire plus vaste. Cela permet au mouvement Scop, et notamment à l'Urscop Ouest, de s'interroger sur sa capacité à promouvoir le mouvement coopératif, et plus largement l'économie sociale et solidaire sur un territoire.

- *L'amélioration de la vie coopérative*

Le management dans le processus de décision stratégique est un point clé dans des organisations démocratiques. La démarche a permis de mettre en exergue les difficultés qu'ont certains salariés-associés dans les prises de décisions, notamment quand l'entreprise est marquée par une forte culture technique des ouvriers. Une demande de supports et de moyens de communication plus importante a notamment été constatée. Le contexte économique de crise amène parfois à faire passer le social au second plan, mais peut également se révéler être un atout.

La réflexion sur la répartition des rôles (direction, conseil d'administration) permet de savoir qui porte réellement les différents projets (d'entreprise, coopératif).
Enfin, comme dans beaucoup de Scop, la question de la succession des dirigeants revient souvent. Et les interrogations se portent sur la manière d'attirer les jeunes, mais également sur le décalage plus important que prévu de la perception des valeurs et du fonctionnement coopératif entre les anciennes et les nouvelles générations.

- *Le renouvellement des compétences et le besoin d'outils de gestion prévisionnelle des emplois*

Le besoin se fait sentir dans les structures d'avoir une réflexion sur la mise en place d'un plan de formation afin de mieux faire face aux mutations technologiques et permettre une meilleure adaptation aux postes de travail.

- *La dimension environnementale*

Les domaines de sécurité au travail et de tri des déchets sont mises en place au travers de démarches précises, mais un manque d'information à l'ensemble des salariés est à noter.

Les Scop du bâtiment regrettent le manque d'expertise interne quant aux risques potentiels sur l'environnement des matières premières et des matériaux.

- *Un système de gestion et de procédures*

Une des Scop de création récente et constituée de jeunes membres, ressent le besoin, après un lancement d'activité basé essentiellement sur un « projet de vie » davantage que sur un projet « entrepreneurial », de se doter d'un système de gestion et de pilotage afin de faire face aux projets d'extension.

- *Créer les conditions de sortie de crise « par le haut » à partir d'une situation interne tendue*

Le bilan sociétal, à travers l'analyste extérieur, a permis d'objectiver les problèmes et de permettre une large expression. Ainsi, les pistes d'action ont visé à déplacer le terrain habituel sur lequel s'exerçaient les tensions pour construire une nouvelle manière de résolution des problèmes. C'est ce qui s'est passé pour l'une des 7 scop. La direction s'est servi de la démarche pour exprimer ses points de vue et créer les conditions de renouer un dialogue positif au sein de l'entreprise, profitant de l'analyste sociétal pour objectiver ses points de vue.

7. Les apports pour le mouvement Scop

Suite à cette démarche, deux délégués régionaux ont été formé pour être des analystes sociétaux. Dans le cadre de la révision coopérative, des ajustements ont été apportés au chapitre « Vie coopérative » afin d'approfondir l'analyse des structures autrement que sur le plan juridique, économique et financier (cf Partie III – IV – A).

8. Les difficultés

Au départ du projet, il n'est pas aisé de trouver des scop volontaires pour entamer cette démarche. Elle demande une forte mobilisation des parties prenantes, et étant une analyse détaillée de la situation, elle se distingue d'un simple audit, ce qui constitue une nouveauté pouvant amener des interrogations voir des craintes. Il est parfois long pour l'analyste sociétal de dégager un consensus interne, pourtant indispensable à la démarche.

C'est par exemple ce qui s'est passé dans l'une des Scop où l'équipe dirigeante a cherché à instrumentaliser le diagnostic à son profit, ce qui n'a pas permis, malgré la proposition de voies et méthodes, de sortir l'entreprise de ces difficultés.

La phase 1 consistant au recueil des données est un processus long et qui n'est pas réduit suivant la taille de l'entreprise, se faisant par écrit dans les grandes structures au regard des documents légaux (bilans, rapports, etc.) et par oral dans celles de plus petite taille.

La compréhension de certaines questions est parfois difficile, d'autant que le bilan sociétal interroge les acteurs sur des domaines qu'ils n'ont pas l'habitude d'aborder, et que les questions sont similaires quelque soit le statut de la personne (cadre, ouvrier). Ce pourquoi la présence de l'analyste sociétal lors de la passation du questionnaire est indispensable.

De manière générale, au-delà des raisons immédiates qui peuvent expliquer la réticence des structures à réaliser ce type de démarche (méconnaissance du sujet, impression d'une démarche lourde, exigence de transparence, etc.), les démarches volontaires d'entreprises s'engageant dans un bilan sociétal risquent de rester isolées si elles ne sont pas soutenues par des réseaux (fédérations professionnelles, chambres consulaires) et par des dispositifs public permettant notamment une prise en charge financière.

9. Pour quelle utilisation ?

Dans l'ensemble des Scop analysées s'est posé la question de l'utilisation du travail réalisé et concrètement de la manière de traduire en plan d'action les pistes dégagées. Ce constat renvoie à l'idée, en accord avec les objectifs initiaux de l'Urscop Ouest, de former les délégués régionaux à devenir des analystes sociétaux, de façon à ce qu'ils puissent prendre le relais suite à une démarche de bilan sociétal. Une hypothèse restée lettre morte au sein du mouvement, et qui se retrouve notamment confronté aux contingences de temps dont font face les délégués régionaux dans le cadre de leurs missions (révision coopérative, accompagnement des Scop, aides à la création, etc.).

10. l'exemple de la Scop l'Artésienne

Parmi les autres structures de l'Economie Sociale en France ayant entreprit des démarches de bilan sociétal, citons l'imprimerie sous forme Scop l'Artésienne.[39]

C'est en mai 2003 que l'imprimerie l'Artésienne a entrepris une démarche de bilan sociétal. Trois groupes ont été constitués pour le renseignement du questionnaire : un groupe direction et administrateurs, un groupe salariés, et un groupe clients et fournisseurs.

Parmi les trois domaines du bilan sociétal, voici un résumé de ce qui est ressorti de cette démarche :

- **Domaine économique**

Viabilité économique

Les trois groupes reconnaissent que la stratégie conduite va dans le sens du développement de l'entreprise.

L'activité

Eléments convergents : Les administrateurs, les salariés, et dans une moindre mesure, les clients et fournisseurs, reconnaissent que l'activité de l'imprimerie comporte un potentiel de risques.

[39] Site internet : développement durable et territoires : http://developpementdurable.revues.org/1615

Eléments divergents : Si les trois quarts des administrateurs pensent qu'en matière de prévention des risques les normes appliquées sont suffisantes, seulement la moitié des salariés pensent qu'elles le sont.

L'utilité sociale et collective

Eléments convergents : Les trois groupes reconnaissent que la Scop à un code éthique et une déontologie sur ses produits.

Eléments divergents : Sur la cohérence entre ses principes et ses pratiques, deux tiers des administrateurs pensent qu'elles font l'objet d'un débat interne, contre seulement 17 % des salariés.

- **Le travail et les relations sociales**

Association des salariés à la marche de l'entreprise

Eléments convergents : Les salariés et les administrateurs pensent que les salariés sont associés au projet d'entreprise. La majorité des groupes se considère informé des processus de fabrication et de distribution.

Eléments divergents : L'ensemble des administrateurs considère que les employés sont encouragés à proposer des idées au sein de l'entreprise contre la moitié des salariés.

La Scop et l'emploi

Eléments convergents : La majorité des groupes interrogés pense que la baisse du temps de travail a été créatrice d'emplois et reconnaît que tout le monde a été associé à la réorganisation du travail.

Sensibilisation à l'économie sociale

Eléments divergents : Les administrateurs estiment prendre des initiatives pour sensibiliser les salariés à l'économie sociale. Mais seulement un tiers des salariés ont le même avis.

- **Environnement naturel et communautaire**

La Scop et son environnement biophysique

Eléments convergents : La Scop a mis en œuvre des dispositions pour réduire les nuisances sonores mais aucune mesure précise n'a été effectuée pour en évaluer les résultats.

Eléments divergents : Si la majorité des salariés et des administrateurs pensent que les déchets de la Scop sont recyclés, seulement 20 % des clients et fournisseurs pensent la même chose.

La Scop et l'engagement citoyen de ses salariés

Eléments divergents : L'unanimité des administrateurs pense que la Scop favorise l'engagement de ses salariés dans la vie locale contre seulement 13 % de ses salariés.

La Scop et la vie locale

Eléments divergents : les administrateurs, clients et fournisseurs considèrent majoritairement que la Scop soutient des associations locales contre le quart pour les salariés.

Valeurs et principes éthiques

Eléments convergents : l'ensemble des parties prenantes considèrent que la Scop fonctionne dans l'esprit des règles coopératives (transparence et explication des décisions importantes, transparence et communication des résultats).

Eléments divergents : 88% des administrateurs pensent que la Scop favorise la participation des salariés à des clubs ou réseaux d'entreprise partageant les mêmes valeurs, contre un tiers pour les salariés.

Les points forts et les pistes d'actions extraient du document final du bilan sociétal de la Scop :

« - Les conclusions du bilan sociétal confirment un fonctionnement dynamique et innovateur pour une entreprise de la taille de l'Artésienne.

- L'ensemble des parties prenantes interrogées fait confiance aux dirigeants élus de l'entreprise pour conduire les projets.

- Une plus grande prise en compte de l'environnement biophysique, une culture de l'innovation technique et une meilleure formalisation des procédures sont des axes soulignés et repris en compte dans le projet d'entreprise 2005.

- Pour conserver son fonctionnement coopératif, un effort de formation et de participation doit être entrepris avec les actionnaires, principalement les plus récents.

- Sur les rémunérations peu élevées, en interne une évaluation sera faite, mais il convient d'examiner le salaire, l'abondement à la souscription du capital, la participation, les dividendes. Un accord d'intéressement sera mis en place. »

Ignace Motte, directeur de l'Artésienne : *« si l'entreprise est bien vécue par ses salariés comme une vraie coopérative, il existe une coupure entre le CA et l'ensemble des coopérateurs qui ne comprennent pas forcément les orientations choisies. (...) Ce bilan a permis, par exemple, de mettre en place des formations pour les coopérateurs. »*

C. Etude sur les pratiques coopératives en Bretagne en 2010-2011[40]

1. Les origines de l'étude

En septembre 2010, dans le cadre de son plan de développement 2010-2012, l'Urscop Ouest a lancé une étude sur les pratiques coopératives en Bretagne. Cette démarche allait dans le sens de la promotion des Scop auprès des collectivités territoriales, soucieuses de promouvoir cette forme d'entreprise qui participe aux enjeux de leurs territoires.

2. Les objectifs

Cette étude avait 4 objectifs :

1. le recensement des pratiques mises en place par chacune des SCOP du panel sur les dimensions suivantes : pratiques économiques, travail et relations sociales, démarche environnementale et gouvernance coopérative

2. l'identification des points forts pouvant être valorisés en tant que levier de mobilisation en interne et vecteur de communication en externe

3. la mise en perspective des pistes de progrès

4. l'accompagnement des SCOP dans la mise en place d'un plan d'action en matière de pratiques coopératives, tenant compte des enjeux liés au contexte interne, à l'activité et à l'environnement socio-économique

[40] Dossier de l'Urscop Ouest (2011), *Etude sur les pratiques coopératives en Bretagne en 2010-2011*

L'observation des pratiques s'est faite à 3 niveaux :

1. dans le cadre du fonctionnement des Scop
2. à travers leurs activités par le biais d'une approche sectorielle
3. et au regard des liens avec le territoire d'implantation

3. Méthodologie

Les délégués régionaux ont mené durant le premier semestre 2011 une série d'entretiens, par le biais d'un questionnaire de 112 questions. Les éléments de comparaison du panel s'appuient sur les données collectées au 31 décembre 2010.

4. Présentation du panel

Le panel des Scop est composé d'entreprises de plus de 10 salariés et ayant au moins 3 ans d'existence coopérative. Au total 50 Scop ont été interrogées. L'ensemble de ces entreprises représentait 1 420 emplois (soit 28% des Scop et 60% des emplois en Bretagne en 2011) répartis de la manière suivante :

- 11 dans les Côtes d'Armor - 320 salariés
- 23 dans le Finistère - 623 salariés
- 15 en Ille-et-Vilaine - 461 salariés
- 1 dans le Morbihan - pour 16 salariés

5. Le questionnaire

Ce rapport d'étude se structure autour des quatre dimensions :

Les pratiques économiques :
- les relations avec les parties prenantes
- la stratégie, le développement et les prévisions économiques
- le pilotage de l'activité
- la veille et l'innovation
- le développement local et l'implication dans les réseaux

Le travail et les relations sociales

- l'emploi
- la santé et la sécurité au travail
- l'organisation du travail
- la formation et la GPEC
- les relations professionnelles
- les avantages sociaux

la démarche environnementale

- La politique générale en matière d'environnement
- La gestion des approvisionnements
- La gestion du processus de production
- La gestion des déchets
- L'impact environnemental de l'activité

La gouvernance coopérative

- La démocratie d'entreprise
- Le partage de la richesse
- La communication interne
- La transmission du projet coopératif

6. Les conclusions

Dans son bilan de l'étude, l'Urscop Ouest apporte 10 propositions, 10 pistes d'actions qui doivent permettre aux Scop de faire progresser leurs pratiques.

Le lien entre cette étude et les démarches de RSE trouve son sens dans la conclusion du rapport :

« A travers l'analyse des pratiques il est possible individuellement et collectivement de progresser sur les 4 dimensions qui composent la responsabilité sociétale d'une entreprise. Le statut Scop ne suffit pas à revendiquer des pratiques exemplaires, encore faut-il se doter d'outils d'étalonnage et de mesure pour savoir où nous en sommes. C'est bien là l'intérêt d'une telle étude. Notre environnement change et les pratiques de nos parties prenantes également. […] Dans ce changement profond de cadre de référence, la forme coopérative trouve toute légitimité, de part ses pratiques qu'elle n'a de cesse d'améliorer, à faire connaître ses atouts. »

D. Union Régionale des Scop d'Ile-de-France : de la RSE à la QVT[41]

1. Une démarche trouvant sa source dans le projet politique Scop

A ses débuts, le projet politique Scop répondait à des attentes sociétales relatives au travail et à ses conditions d'exercice (émancipation du salariat, autogestion dans les années 70, travailler autrement dans les années 80, citoyenneté d'entreprise dans les années 90, RSE dans les années 2000 et la Qualité de Vie au Travail depuis les « affaires » RPS[42]). C'est sur ce dernier point que les élus de l'Urscop Ile-de-France ont souhaité se pencher, considérant que la QVT était un sujet incontournable dans les Scop, avec l'ambition pour le mouvement d'améliorer la place du travail avec les acteurs qui l'exercent. Au cours des entretiens et des ateliers de formation, il est apparu qu'il existe une vraie attente sur la QVT de la part des salariés envers la Scop de part son statut. Les partenaires identifient également la Scop comme une entreprise dans laquelle la QVT serait ou devrait être meilleure en comparaison des structures dites « traditionnelles ». Le mouvement porte ici une double ambition : à la fois promouvoir le statut Scop pour améliorer le sort des salariés, et devenir l'ambassadeur dans le monde économique d'une approche entrepreneuriale revendiquant la primauté du travail et des acteurs qui l'exercent.

2. La mise en place d'un questionnaire

Un questionnaire (cf. annexe 7) est envoyé en 2012 à l'ensemble des dirigeants du réseau. Les finalités sont :

1. Sensibiliser les dirigeants en leur permettant de se poser 8 questions de premier niveau sur la QVT
2. Récolter les perceptions sur la Qualité de Vie au Travail dans les Scop
3. Capitaliser les réponses des dirigeants dans une étude qui doit permettre à l'Urscop Ile-de-France de proposer des démarches d'accompagnement

Cette démarche est novatrice sur ce territoire dans le sens où elle cherche à fédérer le réseau et les dirigeants de Scop d'Ile-de-France autour d'une problématique sociale. Pour la mettre en place, l'union régionale d'Ile-de-France compte s'appuyer sur l'Aract.

[41] QVT : Qualité de Vie au Travail
[42] RPS : Risques Psycho-sociaux

E. L’ANACT : réseau d’agences au service de la performance des entreprises[43]

Etablissement sous tutelle du ministère du Travail, l’ANACT (Agence Nationale pour l’Amélioration des Conditions de Travail), est présente sur tout le territoire au sein de 26 associations régionales. Ces agences régionales appelées ARACT sont des structures de droit privé, administrées de manière paritaire et financées par l'Etat (ANACT-DIRECCTE) et les Régions. Le réseau travaille en étroite collaboration avec les partenaires institutionnels des entreprises dans le domaine de l'emploi, de la formation professionnelle et de la santé.

L’idée est d’améliorer de manière corolaire la situation des salariés et l’efficacité des entreprises. L’objectif est que l’ensemble des acteurs de l’entreprise (direction, encadrement, salariés) soient associés aux projets de développement.

Pour cela, l’ANACT déploie divers modes d’actions, que ce soit des interventions courtes destinées aux PME, en passant par l’accompagnement des entreprises avec l’aide d’outils et de méthodes pour la conduite de projet ainsi que le suivi de groupes de travail (aide à la rédaction de cahiers des charges, évaluation des démarches de changement…) tout cela afin d’expérimenter des projets sur une longue durée et d’évaluer ainsi leur impact.

1. La QVT : un des axes du volet social de la RSE

La QVT constitue une réponse à la mise en conformité des démarches de RSE. Il convient de définir le périmètre du volet social de la RSE sous la forme de 4 dimensions :

1. Sécurité au travail et prévention des risques professionnels : politique santé – sécurité et prévention des risques, mise en place dans le cadre d’actions collectives de prévention et de sensibilisation.

2. Développement des compétences et des qualifications des salariés : dans le cadre d’une politique de GPEC[44], des démarches de VAE[45], et d’un plan de formation

[43] Site internet de l’Anact : www.anact.fr
[44] GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
[45] VAE : Validation des Acquis d’Expérience

3. Équité et diversité professionnelle : en rapport avec la mixité au travail, l'organisation des conditions de travail et l'insertion (handicapés, seniors)

4. Dialogue social de qualité : développement du dialogue autour des enjeux clés (conditions de travail, formation) et des thématiques de RSE.

2. Méthodologie

L'approche se compose de deux phases :

1. Un diagnostic

Identification des évolutions d'activité et du marché. Evaluation des conséquences sur l'organisation de l'entreprise, du travail, des métiers et des profils de compétences des salariés, tout cela sous l'angle des questions de santé au travail, de développement des compétences, de l'équité et la diversité professionnelle.

2. Un plan d'action

Les éléments du diagnostic sont traduits en points critiques et en risques, en identifiant les actions correctives à conduire, en affectant les moyens ou dispositifs pertinents, en identifiant les acteurs à mobiliser et en définissant les délais de réalisation.

Tableau n°9 : Un exemple de démarche QVT dans une unité d'aide à domicile

Points critiques	Risques	Type d'action	Actions de développement des compétences	Moyens / Dispositifs	Acteurs	Délais
Evolution du niveau de dépendance des bénéficiaires	Inadaptation des compétences	Gestion des Ressources Humaines	Mettre en place les entretiens professionnels Formation aux pathologies (Alzheimer, Parkinson…), à l'accompagnement à la fin de vie	Guides d'entretien Plan de formation	Ressources humaines Organisme de formation	6 mois

Nalbandian Y.M (2009), *De la Responsabilité Sociale des Entreprises à la Qualité de Vie au Travail*, document Power Point

Ces actions ont été synthétisées dans des guides méthodologiques diffusés sur l'ensemble des secteurs d'activités concernés, déclinées en fiches d'information pour les salariés et donnant lieu à des supports vidéo de sensibilisation.

3. La GPS : Gestion des Perspectives Sociales[46]

Il s'agit de l'évaluation de la satisfaction des salariés et de la mesure de la qualité de vie au travail. Le climat de l'entreprise est évalué périodiquement et la structure s'engage dans une démarche de progrès pour améliorer ses conditions de travail.

La démarche est participative pour faire le point et trouver des pistes d'amélioration. Un questionnaire de 33 questions est remis à chacun des acteurs sur les thèmes de l'entreprise, du travail, du relationnel et de l'avenir, ainsi qu'une question ouverte pour mesurer la satisfaction des salariés. Des tableaux de synthèse sont réalisés pour comprendre et analyser la perception des salariés sur la qualité de la vie au travail et engager une démarche de progrès.

Le GPS est piloté par un organisme paritaire, l'ARACT, ce qui garantit l'impartialité des stratégies d'action et restitue une "photo" du climat social de l'entreprise sans interprétation. Les questionnaires GPS sont traités et conservés par l'ARACT et la confidentialité des réponses individuelles est assurée.

Le comité de pilotage de la démarche est composé de représentants de la direction et des salariés. Son rôle est de d'informer les salariés de l'avancé de la démarche, d'analyser les résultats avec l'aide du chargé de mission de l'ARACT et de dialoguer sur la mise en œuvre, la présentation des résultats et les pistes d'amélioration.

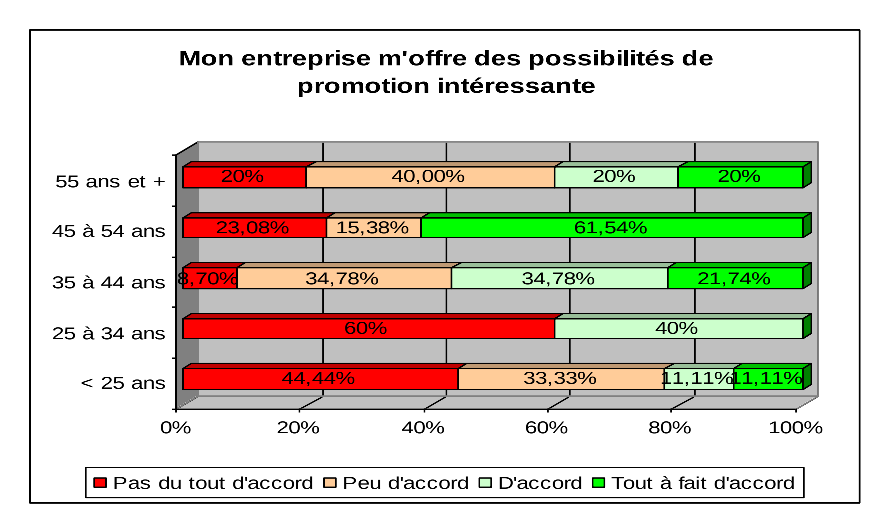
Le déroulement **:**

1. La direction adresse une demande d'intervention par courrier à l'ARACT
2. Un représentant de l'ARACT vient présenter GPS à l'entreprise
3. L'entreprise compose en son sein le Comite de pilotage (CP) de GPS (avec possibilité d'accompagnement de l'ARACT)
4. L'ARACT envoie les questionnaires en fonction de l'effectif mentionné au dossier d'adhésion

[46] Power Point de l'ACT (Association pour l'Amélioration des Conditions de Travail) de méditerranée du 18 Novembre 2009

5. Les membres du CP procèdent à la distribution des questionnaires aux salariés selon la stratégie choisie
6. Chaque salarié remplit son questionnaire et a 10 jours pour le renvoyer directement à l'ARACT
7. Le traitement des questionnaires est fait par l'ARACT en 1 mois environ

Tableau n°10 : Un exemple de démarche GPS avec l'évaluation des possibilités de promotion interne :



Nalbandian Y.M (2009), *De la Responsabilité Sociale des Entreprises à la Qualité de Vie au Travail*, document Power Point

F. La démarche de la performance globale par le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants)

1. Présentation de la structure[47]

Le Centre des Jeunes Dirigeants est un mouvement patronal né en 1938 et rassemblant près de 4000 chefs d'entreprise et cadres dirigeants engagés pour mettre en œuvre un libéralisme plus responsable.

Ces objectifs sont de promouvoir des idées nouvelles pour rendre les entreprises à la fois plus compétitive et plus humaine et d'accompagner dans leurs missions les jeunes dirigeants souhaitant se former et améliorer la performance de leurs structures.

Fidèle à sa vocation de « laboratoire du patronat », le CJD a lancé en 2003 une vaste expérimentation de mesure de la performance globale au sein d'entreprises volontaires. Pour cela il a développé 3 outils distincts :

- le jeu pédagogique « I Nove You » chargé de sensibiliser l'entreprise à la performance globale par le biais d'un affrontement avec une entreprise anonyme en répondant à des questions

- l'outil de diagnostic et de pilotage GPS (Global Performance System)

- Les commissions START – JUMP – PROGRESS : c'est un parcours de performance globale en 3 étapes :

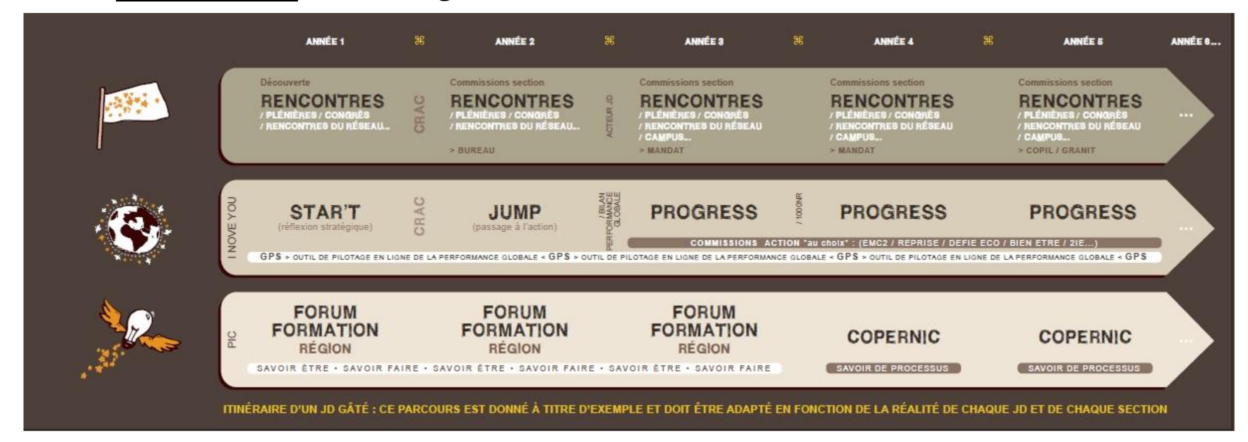
    - START (Année 1) : autodiagnostic et formalisation de la stratégie en lien avec la performance globale
    - JUMP (Année 2) : définition des plans d'action, concertation avec les parties prenantes et déploiement

Au terme des deux années, l'objectif pour le jeune dirigeant est de publier son rapport de performance globale à l'aide du GPS.

    - PROGRESS (à partir de l'année 3) : phase d'approfondissement dans l'un des 4 axes de la performance globale, via les commissions Politique RH, Ecologie et économie, Innovation, Reprise d'entreprise, Bien-être, etc.

[47] Site internet CJD : http://www.jeunesdirigeants.fr/Default.aspx?tabid=48

Tableau n°11 : chronologie de la démarche START – JUMP - PROGRESS



Site internet CJD : http://www.jeunesdirigeants.fr/Default.aspx?tabid=48

2. L'outil de diagnostic et de pilotage GPS : élément clé de la démarche[48]

Il s'agit d'un questionnaire de diagnostic de 100 questions divisé en 10 thématiques de la performance globale :

- 6 parties prenantes : Clients, Fournisseurs et partenaires, Salariés, Actionnaires, Environnement, Société civile
- 4 thèmes de gouvernance : Valeurs, Stratégie, Pilotage économique, Innovation

Ce questionnaire doit permettre au dirigeant d'évaluer sa performance globale et de suivre sa progression. Pour cela, des plans d'actions sont générés automatiquement à partir des réponses, ce qui fixe les enjeux prioritaires à mener par le dirigeant. L'originalité du GPS est qu'il n'est pas nécessaire d'avoir la présence d'un tiers puisque ce sont les parties prenantes qui jugent de la pertinence des réponses du dirigeant à la suite de la publication des résultats.

[48] Guide du CJD (2012) : *la performance globale des entreprises responsables, pour une économie au service de l'homme et de la vie*

Au terme de ce questionnaire, les entreprises ont la possibilité de publier leur rapport de performance globale. Quelques chiffres :

- sur les 4000 jeunes dirigeants membres du CJD, 1730 se sont inscrits dans le GPS (désormais l'initiative est obligatoire pour tout nouvel adhérent du mouvement)
- 500 dirigeants inscrits chaque année dans une commission de travail START ou JUMP
- 96% des dirigeants conseillent à leurs pairs de s'engager dans une démarche de performance globale, 78% considère la démarche comme un atout pour l'image de l'entreprise, 77% estiment qu'elle a un impact positif sur le bien-être des salariés mais 38% ont véritablement intégré la performance globale à leur stratégie[49]

3. Des limites rappelant la complexité d'intégrer les 3 dimensions de la performance globale

Malgré des statistiques valorisantes quand au nombre de dirigeants satisfaits de la démarche, et des promesses de pérennité et de valorisation des structures, cette démarche se heurte comme l'ensemble des outils de la performance globale au problème de l'intégration des 3 dimensions (économique, social, environnement). Le témoignage d'une chef d'entreprise dans le guide du CJD de 2012 :

« *on essaie d'avancer sur les trois axes en même temps : l'économique, l'environnement et le sociétal (dont pour nous le social fait partie intégrante), mais la vraie difficulté, c'est de trouver le fameux équilibre, la symbiose* »

Emmanuel Saulou, Restoria, restauration collective, Angers, 415 salariés

[49] Selon une enquête en ligne de juillet 2010 lancée auprès de 300 dirigeants

PARTIE III : vers la création d'un modèle de mesure de la RSE adapté aux Scop

La démarche RSE a vu se développer un nombre conséquent de labels, certifications, normes, et d'études théoriques. Sur le terrain, les acteurs et les cabinets spécialisés s'accaparent une ou plusieurs méthodes, afin de les transposer au niveau des Scop. Au sein de cet ensemble, essayons tout d'abord de comprendre en quoi il est pertinent pour une Scop de mettre en place ce type de démarche, d'en déceler les obstacles avant de proposer une démarche pertinente.

I. Un premier objectif : ne pas se laisser distancer par les grandes firmes

Au départ, les pratiques de RSE ont surtout été utilisées par les grands groupes industriels, afin de légitimé leurs pratiques. Ceci a conduit à des dérives, les entreprises choisissant les domaines à étudier et pratiquant une sorte d' « autodiagnostic » néfaste à la pertinence de l'évaluation. Le défi pour les PME, et notamment les Scop, est de ne pas laisser ces pratiques dont les thèmes sont majeurs (dégradation de l'environnement, creusement des inégalités sociales, difficultés économiques) aux mains des grandes organisations. Dans le cas contraire, la RSE risquerait de tomber dans une philanthropie décrite par Michael Porter, professeur américain en stratégie d'entreprise, en 2003 au « European Business Forum » :

« Ma principale critique est que le champ de la RSE est devenu une religion avec ses prêtres, et pour laquelle il n'y aurait plus besoin ni de faits ni de théories. Trop de professeurs et de managers se satisfont de l'argument selon lequel « on sent que *c'est* bien *». Trop d'actions philanthropiques sont dirigés par les croyances personnelles des dirigeants. Et presque toute la philanthropie d'entreprise est focalisée sur le renforcement de la marque et la construction d'une réputation de bon citoyen. Il s'agit de se faire des amis. […] Ma préoccupation est que les entreprises réagissent à des pressions au lieu de développer des stratégies affirmatives. »*[50]

[50] Capron M., Quairel-Lanoizelee F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Editions La Découverte, Collection Repères, Paris

II. Des contingences de temps et de coût face à l’importance de la RSE

Dans les conclusions de l’expérience du bilan sociétal mise en place au sein de 7 Scop bretonnes en 2006, le premier obstacle qui apparaît est la contingence de temps. Même si cet argument n’est pas en soi toujours fondé (il est parfois long de faire comprendre que la démarche n’est pas si lourde qu’on veuille le faire croire), une démarche aussi novatrice que le bilan sociétal peut créé un bouleversement dans les organisations puisque les entreprises ne sont pas habituées à dégager du temps afin de s’approprier des questions de fond sur leur fonctionnement.

Les PME comme la plupart des Scop ont également une autre contrainte que n’ont pas forcément les grandes firmes, à savoir un objectif à court terme de survie économique. Et la prise en compte des problématiques de RSE dans ce genre de situation peut s’avérer complexe. On peut alors se tourner vers Milton Friedman qui déclarait que la seule responsabilité des dirigeants est de maximiser le profit afin de satisfaire les actionnaires, mais que si être socialement responsable permet de maximiser le profit, alors l’entreprise doit suivre cette voie.

Pour Charles Perrow, sociologue américain (1997), la RSE doit constituer pour l’entreprise la possibilité de se positionner ou de se repositionner afin de mieux exploiter son environnement. Pour les Scop, cela revient à justifier son statut coopératif auprès de ses parties prenantes. Dans le cadre des coopératives et des Scop, les acteurs considèrent la RSE comme inscrite des les « gènes » des organisations. La mise en place d’une telle démarche offre ainsi la double opportunité de mettre en avant et d’une manière plus objective les valeurs fondamentales et novatrices des coopératives sur le marché par la reconnaissance de leurs pratiques, mais également de permettre de trouver des solutions quant aux tensions s’exerçant sur des structures à la gouvernance démocratique (crise du sociétariat, fréquentation des Assemblées Générales, etc.). Si les démarches de RSE apparaissent aux yeux des Scop comme un moyen pour justifier leurs statuts auprès des acteurs, alors les contingences de coût et de temps seront secondaires puisque les piliers de la RSE feraient partie intégrante de la stratégie des organisations. Qui plus est, si des thèmes comme la gouvernance ou l’implication des parties prenantes sont déjà pris en compte dans les Scop, une démarche RSE ne peut être que bénéfique sur des sujets comme la préservation de l’environnement ou la formation.

Mais davantage que la recherche d'une « bonne image » auprès de ses parties prenantes, les organisations ne sont aujourd'hui plus seules pour exercer leurs activités. Leur dépendance vis-à-vis de leur environnement (ressources humaines, matérielles, les fournisseurs, clients, ONG, etc.) et la pression de plus en plus forte avec celui-ci les obligent à trouver un consensus avec ces différents acteurs. Le cadre conceptuel de la RSE est de considérer la firme comme un « nœud de contrat » selon Freeman (1983)[51], les actionnaires n'étant plus les seules à pouvoir décider de la stratégie de l'entreprise. Selon Capron et Quairel (2007), il est plus rentable pour une entreprise d'instaurer un dialogue avec des acteurs « hors économiques » tels que des ONG plutôt que de bâtir un budget publicité, mais sans pour autant tomber dans ce que l'on appelle le « greenwashing ».

Les recommandations de Michael Porter qui souhaite que les entreprises réagissent à des pressions au lieu de développer des stratégies affirmatives risquent de s'avérer juste. Avec la loi NRE de 2001 et désormais l'article 225 du Grenelle 2 de l'environnement, le RSE va rentrer dans un processus d'institutionnalisation, les entreprises se voyant contraintes de répondre de leurs actes quand aux conséquences de leur activité sur leur environnement.

III. Quel modèle de mesure choisir ?

A. ISO 26000 : une norme offrant une dimension internationale….

Cette norme internationale est née suite à un besoin d'harmonisation des modèles de RSE. Depuis des décennies, il s'est développé un nombre important de labels, normes et certifications rendant le champ de la RSE complexe. Par exemple en Chine, la norme CSC 9000T est calquée sur la norme européenne SA 8000 mais pendant que cette dernière fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs, son homologue chinoise contourne le droit syndical. Autre exemple au Canada où l'environnement et notamment la protection des forêts est contrôlé par trois normes différentes, la norme ISO 14001, la norme FSC (Forest Stewardship Council) mise en place par une ONG du même nom et la norme SFI (Sustainable Forestry Initiative) mise en place par un collectif de certificateurs canadiens indépendants. Cela conduit à une RSE à géométrie variable, en incohérence avec les aspirations portées par la norme ISO 26000 qui se veut universelle.

[51] Freeman R.E (1983), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, editions Pitman.

B. …mais qui n’est pas destinée à la certification

Contrairement aux idées reçues, ISO 26000 n’est pas une norme de système de management, comme peuvent l’être l’ISO 9001 ou 14001, ce qui explique que l’on parle d’une norme « hors norme ». Elle n’est pas destinée ni appropriée à des fins de certification ou à une utilisation réglementaire ou contractuelle. Sur le site internet de l’Organisation Internationale de Normalisation, il est précisé par rapport à la norme ISO 26000 :

« Toute offre de certification, ou prétendre être certifié ISO 26000 constituerait une mésinterprétation de l'intention et de l’objectif de la norme, ainsi qu'une utilisation abusive de celle-ci. Vu que la présente norme ne contient pas d'exigences, aucune certification ne pourrait démontrer une quelconque conformité à celle-ci. »[52]

Et de préciser concernant les organisations spécialisées dans les audits :

« Etant donné que la certification est le métier de certaines organisations, il existe un risque que celles-ci (y compris les organisations qui dépendant des organes de normalisation) développent leurs propres normes de responsabilité sociétale contenant une liste d’exigences, de sorte qu'elles puissent être utilisées pour la certification. Si ces normes sont déclarées être «fondées sur» ou «en ligne avec » ISO 26000 (ou formulation similaire), on considérerait ceci comme une rupture de confiance car la norme ISO 26000 a été délibérément conçue comme une guidance sans exigences. »

ISO 26000 s’inscrit donc dans une démarche purement volontaire, qui ne se trouve ni dans le champ de la sanction ni dans le respect du cadre légale (conventions collectives, etc.). Il s’agit d’un guide qui offre une orientation, des conseils, des propositions et des recommandations. A partir de là, les organisations choisissent les parties les plus raisonnables, pertinentes et efficaces à suivre. Elle porte le nom de « norme internationale » puisqu’elle est publiée par l'ISO et ses organismes membres. Ainsi, par son type de publication, il s’agit d’une norme internationale, mais en ce qui concerne son contenu, il s'agit de lignes directrices.

[52] http://www.iso.org/iso/fr/discovering_iso_26000.pdf

C. Une norme qui n'offre pas d'usage contractuel

ISO 26000 est destinée aux organisations, pour un usage individuel et son champ d'application exclut l'utilisation contractuelle. Elle ne doit pas être référencée dans les contrats entre entreprises ou entre un gouvernement et des entreprises. En conséquence, rendre la norme ISO 26000 comme une exigence ou une obligation dans les marchés, les contrats d'achat, conditions de livraison ou certaines spécifications, ou dans tout autre type de document contractuel, serait un cas évident d'abus.[53]

D. En règle générale, doit-on certifier la responsabilité sociale ?

Une certification de responsabilité sociale serait contre-productive au regard du principe d'amélioration continue et de la souplesse requise pour le développement de bonnes pratiques. Les audits et certifications présentent seulement une photo, une image statique d'une situation à un moment donné. La responsabilité sociale se doit d'être dynamique et les actions entreprises suivent l'évolution des priorités et de la demande.

E. Au final : ISO 26000, pas adapté pour les Scop ?

La question de savoir si les Scop doivent suivre les préconisations de la norme ISO 26000 renvoie à la question de savoir si elles doivent se confronter aux mêmes outils que les autres entreprises. Si l'on considère que les Scop, de part leurs statuts, ont des prédispositions à répondre aux exigences de la RSE, et qu'une démarche d'évaluation doit surtout leur permettre de valoriser et de faire reconnaître leurs pratiques, alors il serait judicieux d'utiliser des outils qui soient adaptés aux spécificités de ces structures. La norme ISO 26000 offre une palette d'indicateurs universels permettant un large consensus, mais cette logique peut conduire à des normalisations impérieuses et partiales, assurant la promotion d'un modèle unique d'entreprise. Les entreprises de l'économie sociale pensent encore que pour se faire connaître, elles se doivent d'utiliser les mêmes stratégies que les entreprises cotées. Dans une valorisation de leurs pratiques, elles doivent au contraire utiliser des démarches intégrant leurs valeurs et leur fonctionnement. Et parmi celles que nous avons vu, le Bilan Sociétal semble se transposer au mieux aux pratiques des Scop.

[53] Source : http://www.26k-estimation.com/html/guide_d_utilisation_iso_26000.html#etape2

F. Le Bilan Sociétal : un modèle d'évaluation créé pour les acteurs de l'ESS

Mise en place au début des années 90 par le CJDES, cette démarche participative et « multi-parties prenantes » permet de faire entrer l'organisation dans une démarche de progrès. Dans l'exemple de la Scop l'Arlésienne, l'évaluation a permis un réveil des valeurs et des échanges autour des modes d'organisation démocratiques, et des formations ont ainsi vu le jour pour les coopérateurs. Le centrage sur les valeurs des Scop est donc apprécié par les acteurs de terrain, qui arrivent plus facilement à s'approprier une démarche qui a été contextualité et soutenu par le mouvement.

Le Bilan Sociétal est en rapport étroit avec les questions de gouvernance d'entreprise puisqu'il offre une méthodologie du regard croisé entre les différentes parties prenantes. En ce sens, on retrouve la logique des Scop du BTP qui ont choisi de se centrer notamment sur la gouvernance, point fort des Scop par rapport aux 7 principes de l'ISO 26000. Dans ce type d'évaluation, il est important de partir d'une base solide sur lequel l'organisation peut s'appuyer pour développer ses axes de progrès. Et la gouvernance en Scop offre tous les outils pour mener à bien l'amélioration des pratiques, dans le cadre d'un processus collectif.

IV. Une proposition de démarche pour les Scop

A. Etape n°1 : la révision coopérative, première évaluation des pratiques des Scop

Le décret n°84-1027 du 23 novembre 1984 fixe les modalités de mise en œuvre de la procédure de révision coopérative concernant certaines catégories d'organismes coopératifs dont les Scop. Elle est annuelle pour les SARL sans commissaire aux comptes et quinquennale pour les SA.

Il s'agit d'un audit du fonctionnement et de la situation de l'entreprise. Ce bilan porte sur la situation financière, le fonctionnement coopératif, l'organisation, la stratégie et la conformité juridique, et est présentée aux associés lors de l'assemblée générale.

Article 1 du décret :

« La procédure de révision coopérative a pour objet l'examen critique et analytique de la situation et du fonctionnement de la coopérative au vu des comptes annuels de celle-ci, compte tenu des caractéristiques propres des coopératives.

La révision coopérative doit permettre :

- de vérifier le respect des principes coopératifs et spécialement d'apprécier la participation des associés aux opérations et à la gestion de la coopérative ;

- de porter une appréciation critique sur la gestion en dégageant les éléments significatifs de l'activité économique et de la situation technique, administrative, financière et sociale de la coopérative par comparaison notamment avec d'autres entreprises analogues appartenant ou non au secteur coopératif.

Elle suggère les actions susceptibles d'améliorer le fonctionnement et la situation de la coopérative. »[54]

A la suite du Bilan Sociétal dans les 7 Scop Bretonnes, l'Union Régionale des Scop de l'Ouest a refondé la troisième partie de la révision portant sur le projet coopératif afin d'examiner :

- la situation et l'évolution de l'emploi
- la politique et l'évolution du sociétariat
- la participation des coopérateurs à la formation des fonds propres
- l'évolution de la structure démographique du personnel, du sociétariat et du capital social
- la politique de formation et l'utilisation du budget formation
- l'information des coopérateurs
- la participation des coopérateurs à la gestion

Chacun des points donne lieu à une série de thèmes, eux-mêmes donnant lieu à des interrogations (cf. annexe 8). Ce travail réalisé par les délégués régionaux permet de poser les bases d'une première étape d'une démarche RSE. Compte tenu des contingences de temps (une journée dans la Scop pour réaliser la révision coopérative) et du portefeuille important par délégué (entre 30 et 50 Scop), cette analyse offre une entrée réalisable en matière pour les organisations dans la responsabilité sociale. Les délégués régionaux sont les personnes les plus à même d'initier une démarche RSE dans

[54] Site internet de legifrance : http://www.legifrance.gouv.fr/

les Scop puisqu'ils connaissent les structures et les acteurs qui les compose. La révision coopérative doit ainsi constituer un premier tremplin vers un processus d'évaluation volontaire et participatif.

B. Etape n°2 : le rôle des Unions Régionales

La révision coopérative offre un premier examen de la vie coopérative au sein des Scop. Afin de dépasser et d'approfondir cette analyse en vue d'une démarche de RSE, les Unions Régionales des Scop ont un rôle crucial dans l'accompagnement des Scop sur l'évaluation des thèmes phares de la RSE. En ce sens, la démarche « Qualité de Vie au Travail » mené au sein de l'Union Régionale Ile-de-France offre une première approche intéressante. Elle permet, d'une part, de sensibiliser les acteurs autour des problématiques de RSE, et d'autre part, au même titre que les expériences menées au sein des Scop du BTP, de renforcer le poids et la visibilité des Unions Régionales dans leur rôle d'appui et de conseil aux structures. Il faut rappeler que la réussite des démarches volontaires d'entreprises pour s'engager dans un bilan sociétal est fortement corrélée à la participation des réseaux.

Afin de réaliser cette deuxième étape, l'administration d'un questionnaire du même type que celui des Scop d'Ile-de-France semble le plus approprié En effet, cela fait suite à une action de terrain initié par la révision coopérative. Ce questionnaire doit non seulement interroger les acteurs sur leurs pratiques, mais également venir en complément de la révision coopérative afin de mettre en lumière les axes de progrès à mettre en place. Au regard de la lourdeur que peut constituer un questionnaire, il semble important que l'Union Régionale se saisisse d'un seul élément. Au même titre que le Bilan Sociétal, parmi les thèmes de la RSE, celui de la gouvernance représente un élément clé et une base de travail intéressante puisqu'il représente des passerelles vers l'appropriation et le respect des objectifs de la RSE, dans un cadre participatif.

Pour l'Union Régionale des Scop de l'Ouest, ce type de démarche n'est pas complètement étrangère et peut être en lien avec ce qui se fait déjà, notamment l'étude des pratiques coopératives (cf. Partie II – III – E).

C. Etape n°3 : le Bilan Sociétal

A la suite de ces deux premières étapes, les Scop auront déjà été amené à s'interroger sur bon nombre de leurs pratiques, et ce dans le cadre d'une démarche où elles ont été assistés à la fois par les délégués régionaux et par leur Union Régionale. L'objet de cette proposition est que le mouvement Scop propose la démarche mais ce sont bien les Scop qui doivent ressentir le besoin. Ainsi, pour celles qui souhaitent aller plus loin, la procédure peut se poursuivre par le biais d'un bilan sociétal.

Concernant le choix du certificateur, il est important de veiller à l'indépendance de ce dernier. Tout d'abord, il apparaît non pertinent de procéder à une évaluation pilotée par le haut c'est-à-dire par la direction. Le risque est d'aboutir à un reporting contrôlé et instrumentalisé, pour conduire aux finalités voulues par l'entreprise. De même, une évaluation trop « professionnalisée » par un cabinet spécialisé peut conduire à une désappropriation de la démarche par la Scop, qui perd le contrôle sur une évaluation trop externe et trop autonomisé. Dans le Bilan Sociétal comme dans la norme ISO 26000, l'accent est mis sur le principe d'une démarche participative, et dans ce cadre, l'évaluation doit être coproduite avec les différentes parties prenantes, ce que l'on appelle la démarche « multipartite ».

D. Avec quel financement ?

Le premier risque dans le cadre du financement de ce type de démarche est la validité de l'évaluation lorsque « l'évalué » finance « l'évaluateur ». C'est pourquoi il apparaît opportun d'avoir un financement supporté par plusieurs organismes. Parmi ces derniers, il est évident que les Unions Régionales ont un rôle à jouer, comme dans le cadre du financement du Bilan Sociétal en 2006. De plus, elles peuvent permettre aux plus petites Scop n'ayant pas de ressources financières suffisantes d'avoir accès à ces chantiers d'évaluation et ainsi de réduire les inégalités.

La problématique de financement peut également constituer une opportunité. En impliquant les acteurs publics dans les questions financières, cela permet d'inscrire les structures dans une logique de territorialité, élément important de responsabilité sociale. L'implication des acteurs territoriaux tels que les collectivités locales peut constituer les bases d'une nouvelle forme de contrat social s'appuyant sur une meilleure connaissance et une plus grande confiance réciproque, sans pour autant tomber dans un usage contractuel comme le prescrit la norme ISO 26000.[55]

[55] Bodet C. et Picard D. (2006), *Le Bilan Sociétal : de la prise en compte des intérêts contradictoires des parties prenantes à la responsabilité sociétale* », *Développement durable et territoires*, Dossier 5 :

Conclusion

Aujourd’hui, les thèmes portés par la Responsabilité Sociale des Entreprises, et notamment le fait que les organisations doivent répondre de leurs actes quant à l’impact de leurs activités sur leur environnement (qu’il soit économique, social ou environnementale) apparaissent comme incontournables, et les organisations seront amenés à s’en saisir, d’abord dans un cadre règlementaire (Loi NRE, Grenelle 2 de l’Environnement) mais également parce qu’elles ne peuvent plus ignorer leur environnement. Les grandes firmes ont pris le pouvoir dans les sociétés et les Etats apparaissent désormais comme des parties prenantes.

Cependant, comme dans beaucoup de démarches de développement durable, une pluralité d’acteurs et d’outils (normes, labels, certifications) s’accaparent de ce sujet pour bâtir des démarches dont la pertinence, les modes d’évaluation et les finalités, s’écartent parfois des enjeux d’un développement collectif au profit d’une recherche de « bonne image » et de légitimité. Cela conduit à des dérives telles que le « greenwashing », où les organisations utilisent le développement durable à des fins marketing.

Les Scop, de part leur forme juridique et leur statut, ont déjà des affinités avec la RSE. Aussi, une logique de certification n’apparaît pas pertinente pour des organisations dont la genèse du projet tient dans la volonté d’un groupe de personnes de fonder une entreprise collective, où les bénéfices sont destinés en partie à consolider les fonds propres afin d’assurer la pérennité de l’entreprise. En revanche, comme toute entreprise, elles doivent faire face à des problématiques comme la préservation de l’environnement ou la mise en place d’une politique de formation, et dont les démarches de RSE peuvent apporter des solutions. Mais il s’agit dans ce cas de trouver un modèle d’évaluation intégrant déjà les particularités des Scop. La troisième partie de ce mémoire a eu pour but d’utiliser les outils existants dans les Scop (révision coopérative, analyse des pratiques) en les complétant par d’autres dispositifs permettant d’aborder tous les champs de la RSE. La norme ISO 26000 a permis d’harmoniser et de poser un cadre parmi les nombreux modèles de démarche de RSE. Mais comme le souligne cette norme, ce ne sont que des lignes directrices et il revient ensuite à chaque mouvement le soin de déterminer le mode d’action le plus adapté à ses spécificités. Les grandes entreprises ont des moyens (humains, financiers) pour appliquer une démarche de responsabilité sociale mais, dans le cas des Scop dont la moyenne est de 19 salariés, les

Économie plurielle, responsabilité sociétale et développement durable, URL : http://developpementdurable.revues.org/1615

problématiques et les besoins ne sont pas les mêmes, ce qui rend cette norme ISO 26000 difficilement transposable. C'est en ce sens que le Bilan Sociétal apparaît pertinent, d'abord parce qu'il a été mis en place par des acteurs de l'économie sociale et aussi parce qu'il est contextualité pour s'adapter aux structures et leur apporter des axes de progrès. La simple certification n'a aucune valeur si la démarche n'a pas permis la confrontation des parties prenantes et l'analyse de questions de fond se rapportant aux stratégies des entreprises.

Bibliographie

- **LIVRES**

- Capron M., Quairel-Lanoizelee F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Editions La Découverte, Collection Repères, Paris
- Thoenig J.C. et C. Waldman. (2005), *De l'entreprise marchande à l'entreprise marquante*, Paris, Editions d'Organisation
- Livre Vert de la Commission Européenne (2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*
- Detilleux J.C. - Président de Coop FR (Septembre 2011), La *RSE dans les gènes des coopératives*, Editorial de la lettre de Coop Fr
- Interview de Catherine Parrotin (juillet, aout, septembre 2012), *Responsabilité sociale des entreprises, atouts et enjeux coopératifs*, Revue Participer
- Liret P. (2012), *Coopérative, une entreprise socialement responsable ?*, Base documentaire Recma
- CJD (Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise) (2004), *le guide de la performance globale*, Editions d'Organisation
- Gond J. P. et Mullenbach-Servayre A. (Janvier/Fevrier 2004), *Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise*, La Revue des Sciences de Gestion
- Toublan O. (1995), *Les informations sociétales : un moyen pour l'analyste externe de déterminer quelques caractéristiques particulières de la firme ? L'exemple de la responsabilité sociétale de l'entreprise*, Thèse de doctorat, Ecole des HEC, Université de Lausanne
- Capron, Quairel (2005), *Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale*, Journée Développement Durable – AIMS - IAE d'Aix en Provence
- Baret P. (2006), *L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : une méthode pour fonder un management sociétalement responsable ?* , 2e journée de recherche du CEROS
- Pesqueux Y (2002), *Organisations : modèles et représentations*, Presses Universitaires de France, collection Gestion, Paris
- Bourguignon A. (1995), *Peut-on définir la performance ?* , Revue Française de Comptabilité
- Bouquin H. (2004), *le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6e édition, Paris
- Reynaud E. , *Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique*, journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers

- Berland N (2007), *A quoi servent les indicateurs de RSE ? Limites et modalités d'usage*, Espace Mendes France
- Stephany D. (2003), *Développement durable et performance de l'entreprise*, Bâtir l'entreprise DD, Editions Liaisons, Paris
- Freeman R.E (1983), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, editions Pitman.

- **SITES INTERNET**

- l'Alliance Coopérative Internationale : http://2012.coop/en
- Coop Fr : http://www.entreprises.coop/decouvrir-les-cooperatives.html
- Les Scop : http://www.les-scop.coop/sites/fr/
- Gouvernement français – ecoresponsabilité.environnement.gouv.fr : http://www.ecoresponsabilite.environnement.gouv.fr/article.php3?id_article=317
- Legifrance : http://www.legifrance.gouv.fr : extrait de l'article 116 de la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques
- Novethic : http://www.novethic.fr/novethic/isr_investissement_socialement_responsable,debats,reporting_rse_loi_grenelle_2_enfin_applicable,137383.jsp
- Actu-environnement : http://www.actu-environnement.com/ae/news/decret-rse-forum-citoyen-recours-conseil-etat-15600.php4
- l'Afnor : http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots/#p18144
- Rse-pro : http://rse-pro.com/rse-et-europe-role-commission-europeenne-2011
- les Scop du BTP : http://www.scopbtp.org/
- Cabinet conseils Pennec : http://www.pennec-conseils.com/home.html
- Développement durable et territoires : http://developpementdurable.revues.org/1615
- l'Anact (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) : www.anact.fr
- CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) : http://www.jeunesdirigeants.fr/Default.aspx?tabid=48
- Norme ISO 26000 : http://www.reflexeco.eu/standards/iso-26000/

▪ RAPPORTS ET ETUDES

- Coop FR (2012), *Panorama sectoriel des entreprises coopératives*
- Guide du Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (2012), *la performance globale des entreprises responsables : pour une économie au service de l'homme et de la vie*
- Document ISO (2010), *Découvrir Iso 26000*, © ISO
- Extrait de la communication de la Commission Européenne (2011) : *Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*
- CJDES (1996), *Le « Bilan Sociétal »*
- CJDES (2008), *Guide du Bilan Sociétal PME*
- Document de la Fédération des Scop du BTP Sud Ouest : *Note de synthèse de l'opération pilote RSE*
- Urscop Ouest, *Le Bilan Sociétal pour les Scop : un outil participatif d'évaluation et d'amélioration des pratiques coopératives*, Document de synthèse
- Nalbandian Y.M (2009), *De la Responsabilité Sociale des Entreprises à la Qualité de Vie au Travail*, document Power Point
- Dossier de l'Urscop Ouest (2011), *Etude sur les pratiques coopératives en Bretagne en 2010-2011*
- Guide du CJD (2012) : *la performance globale des entreprises responsables, pour une économie au service de l'homme et de la vie*
- Norme ISO 26000 : http://www.iso.org/iso/fr/discovering_iso_26000.pdf, http://www.26k-estimation.com/html/guide_d_utilisation_iso_26000.html#etape2
- Bodet C. et Picard D. (2006), *Le Bilan Sociétal : de la prise en compte des intérêts contradictoires des parties prenantes à la responsabilité sociétale*, Développement durable et territoires, Dossier 5 : Économie plurielle, responsabilité sociétale et développement durable, URL : http://developpementdurable.revues.org/1615
- Article du Ouest-France du 21 juin 2012 : *Economie sociale et solidaire. Acome, première Scop de France*

Sommaire des tableaux

Table des annexes

Annexe 1 : article du Ouest-France sur Scop Acome (21/06/2012)

Economie sociale et solidaire. Acome, première Scop de France

Elle a tout d'une entreprise ordinaire. Elle fabrique des câbles pour les télécoms, l'automobile ou le bâtiment, compte cinq usines en Basse-Normandie, deux en Chine, une au Brésil. Sauf que la société Acome n'est pas une entreprise tout à fait comme les autres.



Elle a un patron, des salariés, des actionnaires, un plan stratégique, a connu un plan social et des moments où il a fallu « serrer les boulons ». Elle se heurte à une concurrence féroce, a de faibles marges, subit les aléas du cours du cuivre, cherche à faire des profits, contracte des crédits bancaires si besoin…

1400 coopérateurs

Mais Acome appartient à l'économie sociale et solidaire. C'est la première société coopérative et participative (Scop) de France, par son chiffre d'affaires (425 millions d'euros, en 2011) et par son nombre d'actionnaires. Pardon, de « coopérateurs ». Ils sont 1 400, et c'est le nombre exact de salariés

Personne d'autre ne siège au conseil d'administration, « Pas d'actionnaire extérieur qui vient investir dans l'entreprise et demande des dividendes. Pas de fond de pension », explique le PDG, Jacques de Heere. Au conseil, c'est un homme, une voix, quelle que soit la taille ou le statut de l'actionnaire, PDG ou ouvrier. C'est aussi un état d'esprit qui fait primer l'humain. « Cela veut dire qu'on est plus vigilant, qu'on passe du temps à expliquer notre stratégie, pour que chacun adhère à nos décisions. »

En 80 ans d'existence, pas un seul jour de grève.

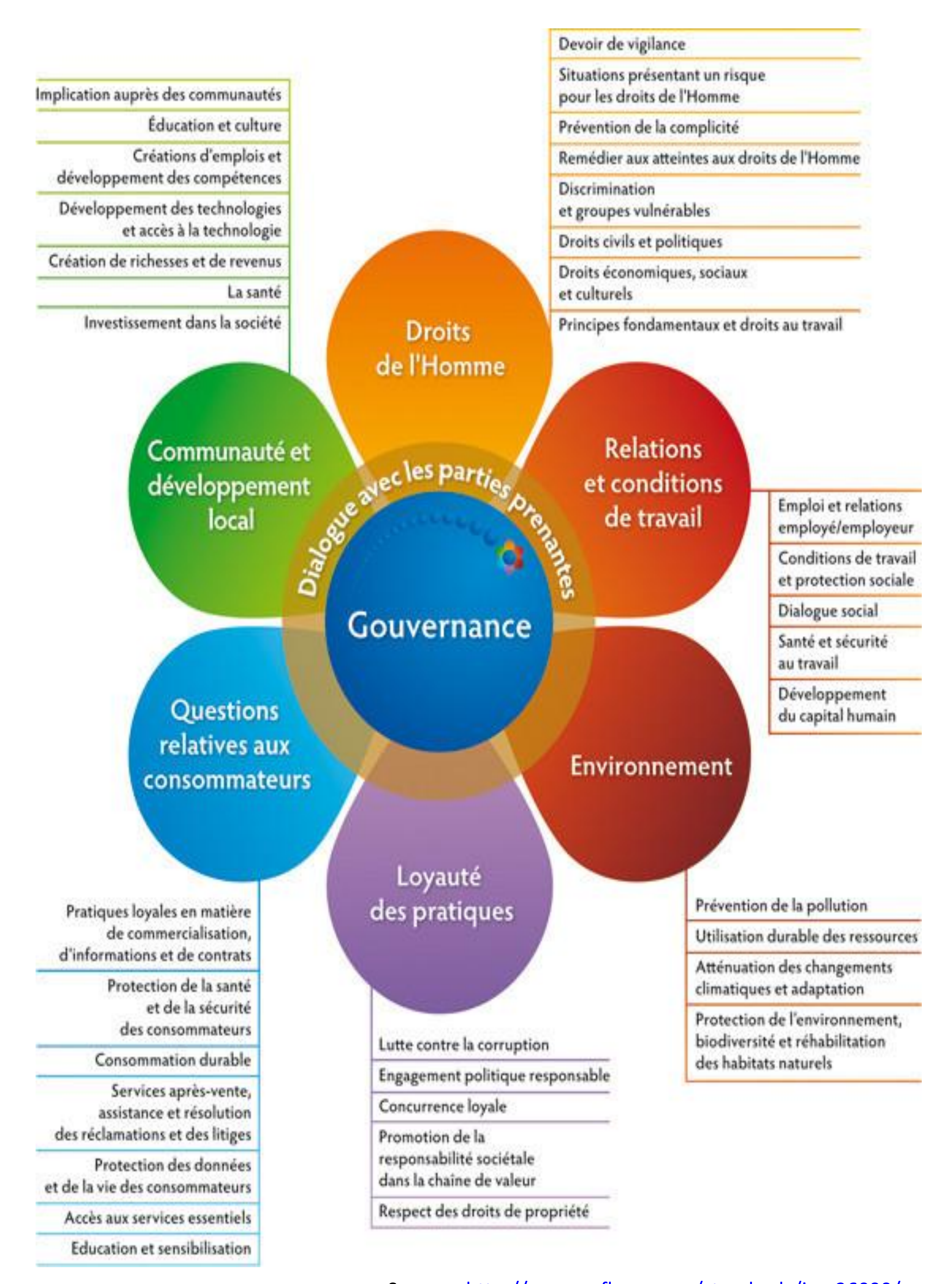
Et ce temps du dialogue n'a pas ralenti l'entreprise. Au contraire, elle est leader français sur ses marchés. « L'emploi n'est pas une variable d'ajustement », mais l'entreprise s'en sort « peut être mieux que les autres du secteur », poursuit le patron.

Un leitmotiv : innover, faire du haut de gamme.

D'ailleurs, la moitié du résultat de l'entreprise est mis en réserve pour les investissements et la recherche et développement. « Impartageable », dit le PDG. Le reste est distribué, en participation, au personnel. Parfois, il n'y a rien eu, mais cette année, ce sera 1 752 € par salarié. Les plus anciens toucheront le double.
Et l'entreprise s'exporte bien. Elle fait 59 % de son chiffre d'affaires à l'international. Pas pour délocaliser. « Mais parce que des marchés sont là-bas. On produit sur place. » Encore que… Les produits les plus haut de gamme continuent d'être fabriqués en Basse-Normandie avant de s'envoler vers la Chine.

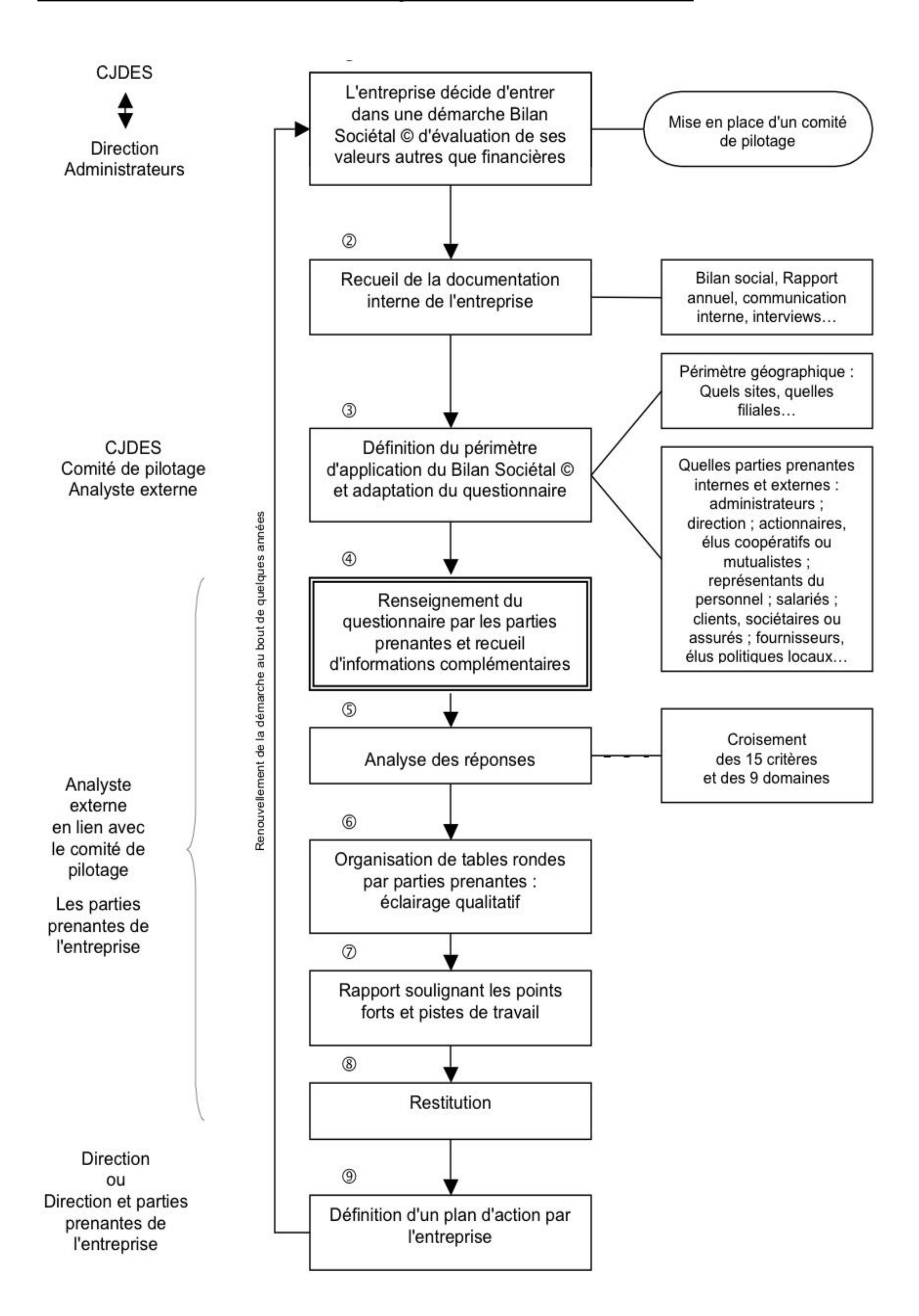
Carine JANIN.

Annexe 2 : Les 7 questions centrales de la RSE selon l'ISO 26000



Source : http://www.reflexeco.eu/standards/iso-26000/

Annexe 3 : la méthodologie du Bilan Sociétal



Annexe 4 : les 15 critères d'évaluation du Bilan Sociétal

15 critères d'évaluation	
Activité	Rapport entre l'occupation observée et les potentialités offertes par les ressources humaines et les équipements.
Citoyenneté et participation internes	Capacité de l'organisation à promouvoir la démocratie interne et à construire sa gouvernance.
Citoyenneté externe	Modes de comportement avec les acteurs de l'environnement immédiat visant à œuvrer dans un intérêt commun ou général. Mode de comportement avec les partenaires économiques externes visant à œuvrer dans un intérêt commun.
Compétitivité	Capacité à faire face à la concurrence en s'adaptant aux évolutions du marché.
Convivialité	Capacité à entretenir des rapports positifs entre les personnes (ambiance, relations…).
Créativité et esthétique	Capacité d'innovation, de développement de nouvelles idées. Capacité à fournir une qualité visuelle visant à l'harmonie des formes et des couleurs.
Efficacité – efficience	Rapport entre les résultats obtenus et les objectifs prévus. Rapport entre les résultats obtenus et les moyens ou ressources utilisées.
Employabilité et développement des compétences	Capacité à développer des compétences individuelles et collectives et à fournir un potentiel d'emploi à chaque salarié.
Éthique	Capacité à respecter des valeurs ou des engagements auxquels l'organisation adhère.
Précaution et prévention	Capacité à prévenir les risques encourus par les personnes, les biens et l'environnement naturel.
Satisfaction	Capacité de réponse aux attentes des consommateurs et/ou salariés dans leur travail.
Sécurité – santé	Degré d'exposition aux risques encourus par le personnel, les clients et les tiers.
Solidarité	Capacité de l'entreprise à l'assistance, à l'intégration de publics prioritaires et au soutien à des actions sociales et humanitaires.
Utilités sociale et collective	Capacité à fournir un service ou produit répondant à un besoin peu ou mal satisfait.
Viabilité	Capacité de l'organisation à assurer seule sa longévité et sa pérennité.

Source : http://developpementdurable.revues.org/1615

Annexe 5 : les indicateurs pour l'évaluation de la « gouvernance » dans les Scop de BTP



La gouvernance



Bonnes pratiques des SCOP BTP en ce qui concerne la gouvernance

⇨ Gouvernance permettant une bonne prise de conscience des enjeux stratégiques de la coopérative et la participation la plus étendue aux débats et décisions en Assemblée Générale.

⇨ Mise en place de commissions au sein du Conseil d'Administration comme par exemple sur le :

- Sociétariat droits et devoirs : livret d'accueil pour nouveaux associés et Charte commune
- Développement Durable connecté à la stratégie et à l'organisation
- Marketing Innovation Communication

Indicateurs proposés

La mesure qui permet de partager et dialoguer	E	S	G
Pourcentage de sociétaires salariés (% de sociétaires parmi les salariés)		X	X
Pourcentage de femmes au Top Management			X
Valeurs économiques créées et distribuées aux salariés (participation)		X	X
Valeurs économiques créées et distribuées aux sociétaires (dividendes)		X	X
Pourcentage des résultats distribués en cumulé aux salariés associés en participation ou dividendes		X	X
Nombre de SCOP BTP ayant mis en place un projet d'entreprise à MT	X	X	X
Taux d'adhésion des salariés au projet d'entreprise de leur SCOP BTP	X	X	X

La question centrale n° 1 portant sur la gouvernance vous a été présentée par :
Gérard Libéros, PDG de SCOCOREM à Ramonville St Agne (Haute Garonne), Président de la Fédération des SCOP BTP de la région Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon, Trésorier de la Fédération des SCOP du BTP et Référant RSE de la Fédération des SCOp du BTP ;
Jonathan Salmon, Secrétaire Général de la Fédération Est des SCOP du BTP

Annexe 6 : extrait du questionnaire de la FNSCOP BTP dans le cadre de l'identification des pratiques de RSE



Les SCOP du BTP et la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE)



Quel est le pourcentage de salariés ayant la reconnaissance de travailleurs handicapés en 2011 au sein de votre SCOP BTP ?

- Aucun ☐
- - 3% ☐
- 3 à 7% ☐
- 7 à 10% ☐
- + 10% ☐

Quel est le pourcentage de salariés recrutés en 2011 dans le cadre d'un parcours professionnel (apprentissage, contrat de professionnalisation...) au sein de votre SCOP BTP ?

- Aucun ☐
- - 5% ☐
- 5 à 10% ☐
- 10 à 20% ☐
- + 20% ☐

Question Centrale n°3
Relations et conditions de travail

Avez-vous réalisé le Document Unique (DU) de l'évaluation des risques professionnels pour votre SCOP BTP ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, votre Document Unique (DU) est-il actualisé à ce jour ?

Oui ☐ Non ☐

Votre SCOP BTP a-t-elle engagée une démarche de progrès avec l'OPPBTP ces dernières années ?

Oui ☐ Non ☐

Quel est le pourcentage d'investissements en termes de plans d'actions « Santé et Sécurité au Travail » (audit, actions de formation...) réalisé en 2011 au sein de votre SCOP BTP ?

- Aucun ☐
- - 5% ☐
- 5 à 10% ☐
- 10 à 20% ☐
- + 20% ☐

Quel est le pourcentage de salariés de votre SCOP BTP ayant suivi une formation en 2011 ?

- Aucun ☐
- - 5% ☐
- 5 à 10% ☐
- 10 à 20% ☐
- + 20% ☐

Question Centrale n°4
Environnement

Avez-vous réalisé un bilan carbone ces 3 dernières années au sein de votre SCOP BTP ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, avez-vous lancé un plan d'actions en conséquence, un suivi régulier des améliorations ?

Oui ☐ Non ☐

Avez-vous mis en place un Système de Management Environnemental (SME) et/ou de certifications environnementales au sein de votre SCOP BTP ?

Oui ☐ Non ☐

Utilisez-vous des énergies renouvelables dans la consommation énergétique totale de votre SCOP BTP ?

Oui ☐ Non ☐

Avez-vous mis en place une procédure et les moyens pour un tri sélectif des déchets ?

Oui ☐ Non ☐

Question Centrale n°5
Loyauté des pratiques

Existe-t-il des règles ou un code de bonne conduite interne au sein de votre SCOP BTP notamment dans la gestion des cadeaux reçus ou faits ?

Oui ☐ Non ☐

Votre SCOP BTP participe-t-elle à des réunions publiques et/ou des réseaux socioprofessionnels en faveur de la transparence des relations clients/fournisseurs dans le secteur de la construction ?

Oui ☐ Non ☐

Annexe 7 : extrait du questionnaire sur la QVT dans les Scop d'Ile-de-France



QUALITE DE VIE AU TRAVAIL : OU EN ETES VOUS ?

Quitter ce sondage

100%

1. Pour vous la Qualité de Vie au Travail, c'est :

○ Primordial, cela fait partie des raisons pour lesquelles notre entreprise existe et s'est créée en scop. Notre modèle économique doit nous permettre d'accéder à une bonne Qualité de Vie au Travail.

○ Un objectif au même rang que les autres. La Qualité de Vie au travail c'est Important, mais pas plus que la prospérité économique et financière de l'entreprise.

○ Il faut être réaliste, la QVT, c'est ce qui vient une fois que l'on a réglé les questions économiques et réglé les contingences du quotidien. La priorité c'est d'assurer la pérennité/la réussite économique et financière de l'entreprise.

2. Quel est votre auto diagnostic de la Qualité de Vie au Travail dans votre scop ?

	Comment évaluez vous les pratiques de votre scop ?	De quelles marges de manoeuvre disposez-vous pour améliorer cet aspect ?	Quelle importance cet aspect revêt-il pour les salariés ?
CONTENU DU TRAVAIL			
ORGANISATION DU TRAVAIL			
RELATIONS entre collègues et MODE DE MANAGEMENT			
ENVIRONNEMENT PHYSIQUE			
REALISATION ET DEVELOPPEMENT PERSONNEL			
CONCICILIATION VIE PRIVEE/VIE PRO			
TRANSPARENCE ET ACCES A l'INFORMATION			
POSSIBILITE DE PARTICIPER ET D'INFLUENCER			
EQUITE (politiques de l'entreprise et traitement individuel)			
QUALITE DE L'EMPLOI (type de contrats, sécurité,niveau de rémunération)			

Quelles sont vos 3 priorités d'action en matière de Qualité de Vie au Travail ?

3. Comment recueillez vous les attentes des salariés en termes de Qualité de Vie au Travail ? (plusieurs réponses possibles)

☐ de façon informelle, lors de discussions spontanées
☐ de façon formelle, au travers d'entretiens individuels (entretien annuel....)
☐ de façon formelle, au travers d'enquêtes périodiques
☐ de façon formelle, lors de réunions dédiées au sujet
☐ j'implique le management
☐ j'implique les représentants du personnel
☐ j'attends que les représentants du personnel me sollicitent sur ces questions

Annexe 8 : extrait de la révision coopérative à l'URSCOP Ouest

Ce tableau est extrait de la partie 3 « Projet coopératif » du document de travail de la révision coopérative à l'Urscop Ouest, relatif à l'information des coopérateurs.

Information des coopérateurs		Oui/Non	Commentaires
Accueil	Y a-t-il un livret d'accueil ? Qui l'a rédigé ?		
	A-t-il été revu depuis sa création ?		
	Les salariés ont-ils une information relative à l'histoire de la SCOP ?		
Statuts	Les statuts sont-ils connus ?		
	Les statuts sont-ils communiqués ?		
Réunions	Y-a-t-il des réunions d'informations ?		
	Dissociation temps entre réunions d'associés et réunions de salariés ?		
	Nature des informations communiquées (stratégie, projet d'entreprise, commerciale, production,…).		
	Fréquence de réunions, interlocuteurs en interne, circuit d'informations, support de communication *(ex : affichage, journal interne,…).*		
	Nature des réunions de communication : fréquence, animation, contenu, durée, modalités d'organisation *(hors ou sur temps de travail)*,…		
Communication	Considérez-vous que la communication soit suffisamment transparente au sein de la Scop ?		
	La communication au sein de la Scop s'appuie-t-elle sur des démarches individuelles *(ex : entretiens,…)* ?		
	Le projet coopératif est-il connu ? Fait-il l'objet d'une communication particulière ?		
Assemblée Générale	L'AG ordinaire annuelle aborde-t-elle des sujets de la vie coopérative, autre qu'à contenu légal ?		
	Y a-t-il d'autres AG en dehors de l'AG ordinaire annuelle ?		
	Les attentes individuelles des associés relatives à leur mandat sont-elles prises en compte ? Si oui, comment *(ex : entretien individuel)* ?		

Résumé

François BOUSSO
Master « Management des Organisations de l'Economie Sociale »
Parcours « Management des coopératives et des mutuelles »
Université du Maine – Le Mans

La Responsabilité Sociale des Entreprises est un concept en devenir dans les organisations puisque ces trois piliers que sont l'environnement, le social et l'économique, sont partie intégrante des stratégies des entreprises. Les organisations doivent désormais répondre de leurs actes quand à la mesure de l'impact de leurs activités sur leur environnement. Au milieu des nombreux modèles de mesure de la RSE (normes ISO, labels, certifications), les Sociétés Coopératives et participatives (SCOP) doivent trouver une démarche intégrant leurs spécificités et leurs affinités avec les concepts de développement durable, afin que leurs pratiques soient valorisées dans la société.

Mots clefs : Scop – RSE – Bilan Sociétal – Norme ISO 26000



